

مطبوعات كلية هارفرد لإدارة الأعمال

12

كتاب الجيب

إدارة التفاعلات الصعبة

حلول من الخبراء لتحديات يومية

الحصول على الحقائق - معرفة العواطف والانفعالات - احترام آراء الآخرين - تسهيل الحلول

نقله إلى العربية

أ. د. محمد يوسف

العبيكان
obeikan

رسالة مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

عزيزي القارئ،

في عصر يتسم بالمعرفة والمعلوماتية والانفتاح على الآخر، تنظر مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم إلى الترجمة على أنها الوسيلة المثلى لاستيعاب المعارف العالمية، فهي من أهم أدوات النهضة المنشودة. وتؤمن المؤسسة بأن إحياء حركة الترجمة، وجعلها محركاً فاعلاً من محركات التنمية واقتصاد المعرفة في الوطن العربي، مشروع بالغ الأهمية، ولا ينبغي الإمعان في تأخيره.

فمتوسط ما تترجمه المؤسسات الثقافية ودور النشر العربية مجتمعة، في العام الواحد، لا يتعدى كتاباً واحداً لكل مليون شخص، بينما تترجم دول منفردة في العالم أضعاف ما تترجمه الدول العربية جميعها.

أطلقت المؤسسة برنامج (ترجم)، بهدف إثراء المكتبة العربية بأفضل ما قدّمه الفكر العالمي من معارف وعلوم، عبر نقلها إلى العربية، والعمل على إظهار الوجه الحضاري للأمة عن طريق ترجمة الإبداعات العربية إلى لغات العالم.

ومن التباشير الأولى لهذا البرنامج إطلاق خطة لترجمة ألف كتاب من اللغات العالمية إلى اللغة العربية خلال ثلاث سنوات، أي بمعدل كتاب في اليوم الواحد.

وتأمـل مؤسســة محمد بـن راشد آل مكتـوم في أن يكون هـذا البرنامج الإستراتيجي تجسيـداً عملياً لرسالة المؤسســة المتمثلة في تمكين الأجيال القادمـة من ابتـكار وتطوير حلول مستدامة لمواجهـة التحديات، عن طريق نشـر المعرفة، ورعايـة الأفكار الخلاقـة، التي تقود إلـى إبداعات حقيقية، إضافة إلى بناء جسور الحوار بين الشعوب والحضارات.

للمزيد من المعلومات عن برنامج (ترجم) والبرامج الأخرى المنضوية تحت قطاع الثقافة، يمكن زيارة موقع المؤسسة:

www.mbrfoundation.ae

عن المؤسسة:

انطلقت مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم بمبادرة كريمة من صاحب السمـو الشيـخ محمد بن راشـد آل مكتوم نائـب رئيس دولـة الإمارات العربيـة المتحدة رئيـس مجلس الوزراء حاكم دبي، وقـد أعلن صاحب السمـو عـن تأسيسها، لأول مرة، فـي كلمته أمام المنتـدى الاقتصادي العالمـي في البحر الميـت - الأردن في أيار/مايـو 2007. وتحظى هذه المؤسســة باهتمام ودعـم كبيرين من سموه، وقد قـام بتخصيص وقف لها قدره 37 مليار درهم (10 مليارات دولار).

وتسعـى مؤسســة محمد بن راشد آل مكتـوم - كما أراد لهـا مؤسسها - إلى تمكين الأجيال الشابة في الوطن العربي، من امتلاك المعرفة وتوظيفها بأفضل وجه ممكن لمواجهة تحديات التنمية، وابتكار حلول مستدامة مستمدة من الواقع، للتعامل مع التحديات التي تواجه مجتمعاتهم.



سلسلة كتاب الجيب العلمي

تقدم كتب هذه السلسلة حلولاً فورية لتحديات شائعة يصادفها المدراء في أعمالهم كل يوم، وكل كتاب فيها يتضمن أدوات سهلة التناول واختيارات ذاتية وأمثلة من واقع الحياة تساعدك في التعرف على مكامن القوة ونقاط الضعف لديك، كما تعمل على صقل مهاراتك النقدية. وسواء كنت جالساً في مكتبك، أو في أحد الاجتماعات أو في الطريق إلى عملك تستطيع أن تجد العون في هذه الكتب وأنت تعالج تلك المطالب اليومية لعملك بسرعة أكبر وإتقان جيد وفاعلية.

من كتب هذه السلسلة:

- قيادة فريق العمل
- إدارة الاجتماعات
- إدارة الوقت
- إدارة المشاريع
- تدريب الأفراد
- قيادة الأفراد
- المراسلات التجارية
- كيف تفهم لغة المال

Original Title
Pocket Mentor Series

MANAGING DIFFICULT INTERACTIONS

Expert Solutions to Everyday Challenges

ISBN-13: 978-1422125083

ISBN 0 . 917 . 54 . 9960 . 978

الناشر العبيكان للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب
هاتف 2937574 - 2937581 فاكس: 2937588 ص. ب: 67622 الرمز: 11517

الطبعة العربية الأولى 1431هـ - 2010م

ح مكتبة العبيكان، 1430هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

روزن: باري

إدارة التفاعلات الصعبة./ باري روزن: محمد عبدالحفيظ يوسف.- الرياض، 1430هـ

136ص: 12.5× 18سم.

ردمك: 0-917-54-9960-978

1. إدارة الأعمال أ. يوسف، محمد عبدالحفيظ (مترجم)

ب. العنوان

ديوي 658 رقم الإيداع: 8261 / 1430

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر العبيكان و 

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة
هاتف 4160018 - 4654424 فاكس 4650129 ص. ب 62807 الرمز 11595

المحتويات

رسالة الموجه (مؤلف الكتاب): لماذا يصبح من المهم أن
تنمي معرفتك عن كيفية إدارة التفاعلات الصعبة 11

- إدارة التفاعلات الصعبة، الأساسيات والمبادئ 15

- ما هي التفاعلات الصعبة؟ 17

- أمثلة للتفاعلات الصعبة 20

- إزالة المعوقات للتعامل مع الصراعات 22

- إدراك وفهم عملية التحسين 25

- ما هي مسببات التفاعلات الصعبة؟ 27

الاختلاف في المواقع والاهتمامات 29

الاختلافات في الانطباعات، والدوافع والأساليب 31

- تحديد التفاعلات التي يجب معالجتها 37

تحديد عما إذا كنت جزءًا من المشكلة 40

فحص وتحليل دوافعك 41

تعريف العلاقات المهمة 41
استغلال الفرصة للتحسين 42
- الخطوة الأولى: تقييم الحقائق 47
مشاركة الانطباعات بخصوص ما يجري 49
استكشاف النوايا 52
إدراك العوامل المساهمة في خلق المشكلة 53
- الخطوة الثانية: التعامل مع المشاعر و(العواطف) 55
إعادة وهيكلة الأفكار الهدامة 60
التعبير عن المشاعر بطريقة أكثر فاعلية 63
- الخطوة الثالثة: إدارة العوامل التي تهدد وضعك وصورتك 65
فهم التهديد 67
التعامل مع التهديدات 70
مساعدة الآخرين في التعامل مع التهديدات التي تهدد ذواتهم 72
- الخطوة الرابعة: حل المشكلة الحقيقية 75
هيكلة (صياغة) المشروع بطريقة أكثر فاعلية 77
المشاركة والاستماع 78

خطوات الاستماع الفاعل 79
وضع خطة للتغيير 81
خطوات عملية لتحسين كيفية إدارة التفاعلات الصعبة 84
- مساعدة الموظفين في إدارة تفاعلاتهم الصعبة 87
تقرير عما إذا كنت تريد التدخل 89
تسهيل الحلول 91
تدريب وتوجيه الموظفين لتحسين مهاراتهم 94
- النصائح والأدوات 99
- أدوات إدارة التفاعلات الصعبة 101
النماذج التي تساعدك في تحديد مصدر الصراعات، تقرير أي من التفاعلات الصعبة سوف تتعامل معها، صياغة الانطباعات المختلفة التي تسبب التفاعلات الصعبة، تقييم مدى فاعليتك في مناقشة صراع ما من الصراعات، وضع خطة للتغيير، وأخيراً حل تفاعل صعب بين اثنين من مرؤوسيك.
- اختبر نفسك 113
مراجعة مفيدة للأفكار التي تم عرضها في هذا الكتيب. قم بأخذ هذا الاختبار قبل وبعد قراءتك لهذا الكتيب وذلك للتأكد من مقدار استفادتك من هذه الأفكار

- إجابات الاختبار 118
- لمزيد من المعرفة
مقالات 123
كتب 127
برامج التعليم الإلكتروني 129
- قائمة المراجع الإنجليزية 133
- ملاحظات 135



رسالة الموجه (مؤلف الكتاب)

لماذا يصبح من المهم أن تنمي معرفتك عن كيفية إدارة التفاعلات الصعبة؟

أن تجد نفسك في تبادلات شائكة، أو محاولة في إحدى المفاجآت غير السارة في الحياة اليومية في مكان العمل، بغض النظر عما إذا كانت مع رئيسك، أو أحد أندادك أو أحد الموظفين أو حتى عميل أو مورّد، نميل نحن البشر إلى تجنب التفاعلات الصعبة. كما هو الحال عندما نحاول تفادي الأشياء التي تسبب لنا عدم الراحة. ولم لا؟ فالتفاعلات الصعبة تترك شعورا سلبيا كالإحباط والمضايقة/ والضيق والغضب. في هذه اللحظات/ الآونة فإن حاجتنا إلى الأمان، والفهم، والفاعلية يصبح من الصعب الإيفاء بها، لكن تجاهل هذه التبادلات يؤدي إلى الأسوأ؛ لأن إهمال الخصومات والعداء بين أفراد الفريق أحد عناصر المواجهات التي يمكن أن تستنزف طاقاتك، بل قد تؤدي إلى إضعاف إنتاجية الفريق، والتأثير على العلاقات في مكان العمل.

يعتبر سوء الفهم والتصارع (الصراعات) مكونين من نسيج التفاعلات البشرية، وأن المواقف التي تحتويها هي عبارة عن فرص لأعضاء الفريق لمعرفة أفضل لذاتهم، ومعرفة الآخرين وما يتطلبه العمل من تعاون لإنجاز الأهداف.

مـن الممكن أن تحـول التفاعلات الصعبـة إلى فرص إيجابية. ربمـا يبدو ذلك وكأنـه حلم، ومع ذلك فإننا كائنـات اجتماعية بعد هذا كله، نحن نرغب في التفاعل وأن نعيش ونترك الآخرين يعيشون كذلـك، وحينما نكون في تفاعل مع طموحاتنا النبيلة نقوم بمساعدة الآخرين، نعم نحن نريد ذلك، في الواقع.

إن معرفة طريقك خلال التفاعلات الصعبة يحتاج إلى الإدراك الذاتـي، وكذلك بعض المهـارات والشجاعـة، وإن إتقانـك لتسهيل الحـوارات – مـن التصـارع إلى التواصل – يحتـاج إلى ممارسة. سوف يوفر لك هذا الكتاب فهماً لهذه الأمور.

في الصفحات الآتية سوف تكتشف مسببات التفاعلات الصعبة وكيفية مواجهة المشكلات التي تمنع الكثير من المديرين من التعامل مع هذه التفاعلات.

سـوف تتعلم أيضا الأساليـب العملية لتحديـد التفاعلات التي تسترعي انتباهـك، وتقدير الموقف في التفاعـلات الصعبة، وكذلك إدارة المشاعـر والعواطـف التـي تظهر في مثل هـذه المواقف. توضح الأقسام الأخرى في هذا الكتاب الإستراتيجيات المطلوبة لحل مشكلات الصراعات وتقليل الصراعات والاختلافات بين الموظفين.

آمـل أن تجد هـذا الكتاب مفيداً لـك. حظـاً سعيدا/وافرا في رحلتك.

نبذة عن الموّجه: باري روزن

هو عضو مجلس الإدارة والرئيس السابق لشركة «إنتراكشن أسويشيتس». كان باري مسؤولاً عن تطوير العديد من أكثر البرامج مبيعاً بهذه الشركة بما في ذلك القيادة التسهيلية والتسهيل الضروري. قام مستر روزن بتدريب العديد من القادة في محلات العمل الجماعي، مهارات التعاون وذلك منذ 1980. تعتبر شركة «إنتراكشن أسويشيتس» شركة لتحسين الأداء تمد عملاءها باستراتيجيات التعاون من أجل حل المشكلات وإدراك الفرص. ومنذ 1969، ساعدت الشركة قادة عالميين، شركات فورشن 100، والعديد من الوكالات الحكومية للتغلب على أكبر التحديات المتعلقة بالتعاون.



نبذة عن المترجم

أسهم الدكتور محمد يوسف في العديد من الكتابات في مجال إدارة العمليات وسلاسل الإمداد، حيث نشر أكثر من 130 (مئة وثلاثين) بحثًا بالدوريات العلمية المحكمة ومقررات المؤتمرات الدولية. الأستاذ الدكتور محمد يوسف عضو في مجلس مستشاري التحرير للعديد من الدوريات العلمية، كما أنه كان المؤسس لدورية أساليب مقارنات الأداء المرجعية وقد ترأس مجلس تحريرها في الفترة ما بين 1994 – 1998م ترجم الدكتور محمد يوسف العديد من الكتب، منها سيجما ستة للتمييز الإداري، مهارات الإدارة للمديرين الجدد، تنمية/تطوير مهاراتك التنموية، إثارة الموضوعات الحساسة داخل الفريق، فن الاستماع العملي، والمحافظة على أداء الفريق. وغيرها.



إدارة التفاعلات الصعبة
الأساسيات والمبادئ

ما هي التفاعلات الصعبة؟



لحاجتنا. كذلك فإن العمل الخارجي هو عبارة عن معاملة الشخص الآخر باحترام ولطف وكياسة وتطبيق بعض الأساليب العملية في حل المشكلات (أو ببساطة استكمال عملية من العمليات) بطريقة أكثر تعاونية.

أمثلة للتفاعلات الصعبة

دعنا نزيد من فهمنا للتفاعلات الصعبة وكيف نستفيد من موقف أكثر تحديا من خلال الأسئلة الآتية وإجاباتها:

- كيف يظهر التفاعل الصعب؟
- لماذا يحاول المديرون تجنب التعامل مع هذه التفاعلات الصعبة بطريقة مباشرة؟
- كيف نواجه الصعوبات – الداخلية والخارجية – للتعامل مع التفاعلات الصعبة؟

أنت تحاول مع أحد أندادك لأنك تفكر أنه دائما ضد أفكارك ويقاومها بطريقة ثابتة، اثنان من مرؤوسيك يهاجمان بعضهما شفاهة خلال الاجتماع. يقوم مديرك بإمداد بعض الملاحظات بطريقة تهكمية لك ولبعض المديرين الآخرين. يطلب أحد المستهلكين طلبات غير معقولة من فريق العمل الذي تقوده.

كل هـذه الأشياء تعتبر تفاعـلات صعبة، وتشـترك فيما بينها في بعضـ العوامل: الأشخاصـ لا يتفقون، بطريقـة مباشرة أو غير مباشرة في أعمالهم. في الوقت الحالي، فإن الصراع الناتج قد يبدو مـن المستحيل تسويته. تشعر أنت، سواء كنـت مشاركا أو ملاحظا، بأنك قد وضعت بين اختيارين متساويين في درجة السوء.

وإذا لم تتعامـل مع هذا الموقف، ربما يتصاعد وتنتج عنه نتائج غير محمودة العواقب – بما في ذلك علاقات مُقَيَّدة، ضياع الوقت، أداء متدن. وإذا ما قررت عدم التعامل مع هذا الموقف ربما يتصاعد عبر الموقف إلى صراع أكبر ومواقف مترسخة وتحولٌ رئيس في درجة اهتمامك وانتباهك.

وكما لاحظت في الأمثلة السابقة، فإن التفاعلات الصعبة يمكن أن تحـدث بين أي شخصين: المشرف والمرؤوسـ المباشر، اثنان من الأنـداد، أو العديد من أعضاء القسم أو الفريق. عندما تحدث هذه المواقف بين اثنان من مرؤوسيك - على سبيل المثال – يحاول بعض أعضـاء الفريق باستمرار تحديد من هو المسؤول عن بعض الأنشطة أو أن يتهـم أحد الموظفـين موظفا آخر بعدم التزامـه تجاه المشروع – تحتاج أنت -بصفتك مديراً- لاتخاذ قرار ما على وجه السرعة. وإلا فإن إنتاجية الفريق سوف تعاني نتيجة ذلك.

إزالة المعوقات للتعامل مع الصراعات

يوضح الجدول الآتي «المعوقات النمطية للتعامل مع التفاعلات الصعبة» العديد من المواقف ويقترح منهجاً ذا نظرة مستقبلية لإزالة هذه المعوقات.

إن ثمن قبولك للإدارة الفاعلة هو رغبتك في مواجهة هذه التحولات عندما تحدث، وبالرغم من هذا التحدي، فإن جزءًا من عملك هو إدراك المواقف التي يصعب فيها تلبية احتياجات الأشخاص وإن النتائج المترتبة على ذلك هي الصراع والشعور بالعزلة. إذا لم تقم بذلك، من إذن يستطيع عمل ذلك؟ إن ظهور الاختلافات لنمط سوف يؤثر على علاقات العمل، ويقلل من التحفيز ويتلف أداء فريقك أو مجموعة العمل. يقول «رود باردكبلنج»: «أفضل دائما أنت أعتقد - في محاسن الآخرين - لأنها توفر لي الوقت».



الاقتنــاع بأن الأشخاص الآخرين لن يتغيروا، حتى إذا حاولت تحسين الموقف	حــاول أن تذكــر نفسك بأن لا تحاول تغيير الشخص الآخر. بدلا مــن ذلــك، فإنــك تريد أن تحدث تغيــيرا في طريقة/ نمط التفاعل بينكما. تستطيع تحقيــق ذلــك بتغــير سلوكك أنت
الرغبــة في قبول الموقف على ما هو عليه لأنك غير مستعد لإدارة ما سينتج عن هذا الموقف	عليــك أن تقدر مــا إذا كانت المخاطــرة الناتجــة عــن هذا التفاعــل الصعــب تســاوي الفوائد المترتبــة على تسخين الموقــف. وإذا كان الأمر كذلك، قــم بوضــع خطــة وتــولى تنفيذها
الاعتقاد بأن المشكلة سوف تحل نفسها	حــاول أن تذكــر نفســك أن معظــم المشــكلات لا تستطيع حل نفسها بنفسها

إدراك وفهم عملية التحسين

على الرغم من أن إدارة الصراعات تعتبر تحديا في حد ذاته، فإن الفوائد المترتبة على ذلك تستحق المجهود الذي يبذل في هذا الشأن.

- تصبح التفاعلات الصعبة سهلة المعالجة.
- منع الموقف من أن يزداد سوءا أو أن يتحول إلى كارثة.
- المشاركة في تفاعلات أكثر فاعلية.
- حرية أكبر لاتخاذ القرار في الحالات والمواقف الصعبة، وكذا الشعور القوي باحترام الذات.
- تقوية العلاقات في مكان العمل.

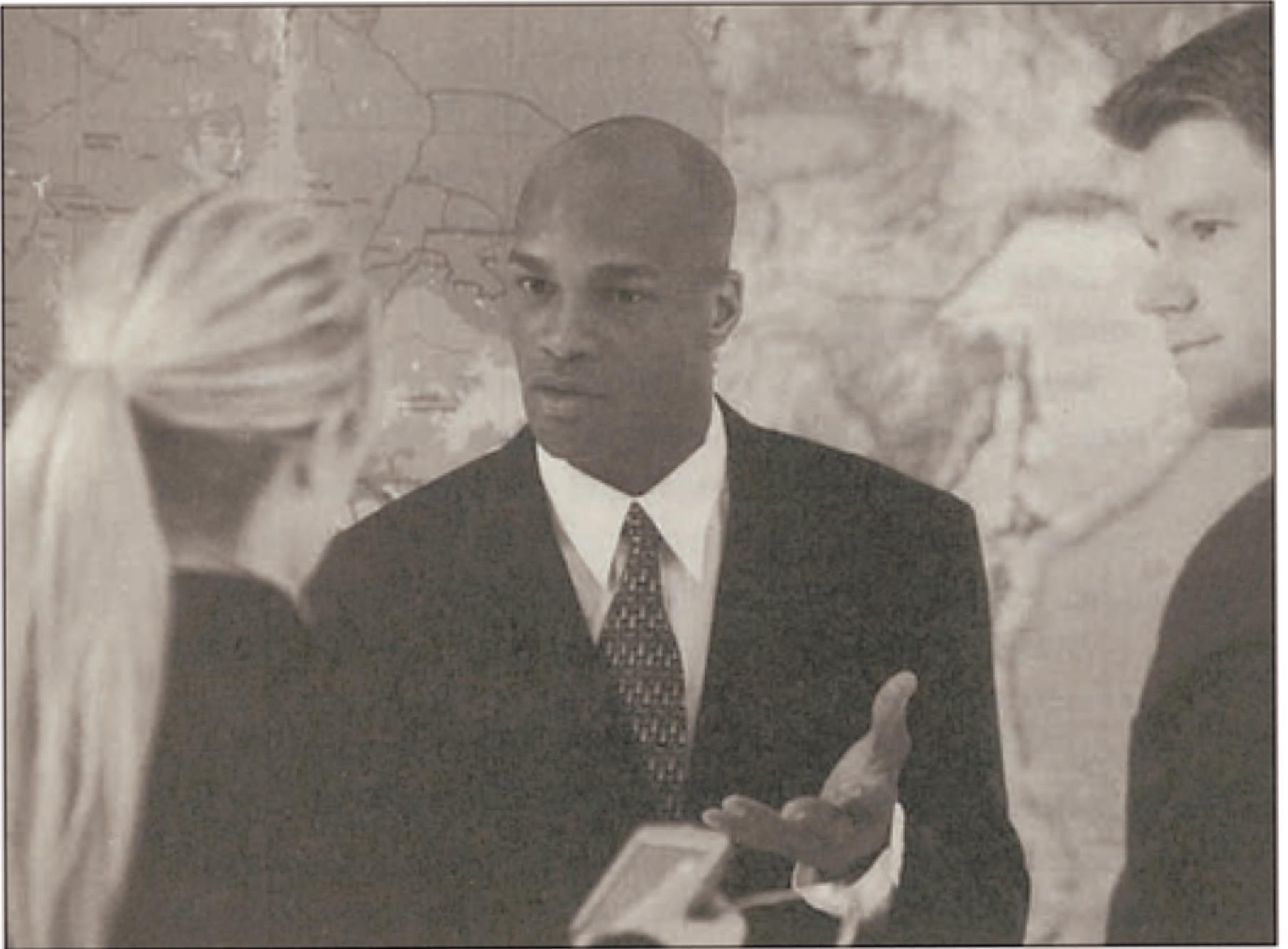
تتطلب إدارة التفاعلات الصعبة العزم والاهتمام، لكنه يمكنك إتقان هذه المسؤولية الإدارية، وإليك بعض الأشياء التي يمكن أن تركز عليها.

- ما هي التفاعلات الصعبة التي تتطلب المنع أو التدخل؟ وما هي تلك التفاعلات التي نستطيع تأجيلها أو حتى إهمالها؟
- ما هي حقائق الموقف؟

- مــا هي المشاعر التي يظهرها الآخرون؟ ما هي حاجات الأفراد التي لم يتم الإيفاء بها.
- كيــف يكــون الأشخاص عقبــة في طريق مساعــدة الآخرين في تحقيق أهدافهم.
- ما هــي الخيارات (البدائل) لحل المشكلة حتى تستطيع الإيفاء أو الاستجابة لطلبات الآخرين بطريقة أكثر أهمية.



ما هي مسببات التفاعلات الصعبة؟



تنبع التفاعلات الصعبة من الاختلافات بين الناس، في مواقعهم واهتماماتهـم، في انطباعاتهـم، في دوافعهم، في أسلوبهم. كذلك الاختلافـات في تجاربهـم الحياتيـة وخلفيتهم الثقافيـة. وبالفهم العميـق لهـذه الاختلافـات ودورهـا في خلـق التفاعـلات الصعبة والصراعـات الشخصية في مكان العمل، تستطيع أن تحدد موقفك في التعامل مع هذه الاختلافات بفاعلية.

الاختلافات في المواقع والاهتمامات

غالبا ما ينبع الصراع بين شخصين في مواقع مختلفة (مواقف) واهتمامات (رغبات) فيما يتعلق بموضوع معين.

إذا مـا أخذنـا في الاعتبار المثال الآتـي. الموضوع محل الاعتبار هنا هو وقت الإجازة.

تقوم بالإشراف على عدد من الفرق، لكل واحد من هذه الفرق قائـد للفريق، جاء «راندل»، وهو قائد فريق لكنه جديد في الشركة، إليـك شاكيا بأنه لا يحصل علـى وقت كاف للإجازة مثل باقي قادة الفـرق الأخرى. في مثل هذا الموقـف، هناك اختلاف في موقف كل منكما، كما هو موضح في الجدول الآتي المعنون: «مواقع واهتمامات مختلفة».

عندمـا يلتقـي شخصـان وجهـا لوجـه بخصوص مواقـف أو اهتمامـات مختلفة، تـزداد التوتـرات والصراعـات، وكلما ركزت علـى التفاعل الصعب المتعلق بالاهتمامات فإنه من المحتمل أن تجد حـلا جيدا يفي باهتمامات كل منكما، في المثال الموضح أعلاه، كان بإمكانـك أن تقترح علـى راندل أن يأخذ أسبوعـا إضافيا للإجازة لكنه يستطيع عمل ذلك بإضافة يوم أو اثنين لعطلة نهاية كل أسبوع، بدلا من خمسة أيام متواصلة، بهذه الطريقة يشعر راندل بأنه عومل بالعدل وتتأكد أنت من أن راندل لا يغيب عن المشروع الذي يعمل فيه مدة طويلة.

مواقع واهتمامات مختلفة		
الموقف	راندل يجب أن أحصل على الوقت نفسه من الإجازة مثل قادة الفرق الأخرى	أنت يمكنك أن تحصل على الوقت نفسه من الإجازة عندما تصبح هنا مدة تساوي مدد وجود قادة الفرق الأخرى
الاهتمامات (الرغبة)	أريد أن تتم معاملتي بالعدل	احتياجك هنا لإدارة عملية تطبيق البرمجيات الجديدة

الاختلافات في الانطباعات، والدوافع والأساليب

بالإضافة إلى الاختلافات في المواقع والاهتمامات بخصوص بعض الأمور العملية، يمكن لأنواع أخرى من الاختلافات أن تزيد من التفاعلات الصعبة، يوضح الجدول الآتي المعنون «انطباعات ودوافع وأنماط مختلفة».

بعض الأمثلة:

انطباعات ودوافع وأنماط مختلفة	
الاختلافات	**مثال**
الانطباعات بخصوص ما هو حاسم وضروري	إنك ترى التوجيهات (القرارات) الإدارية مهمة بدرجة أكبر مما يراها أعضاء الفريق.
نمط وأسلوب العمل	أنت ترغب دائماً في مناقشة كل الأمور مرة واحدة، بينما يرى المشرفون عليك معالجة هذه المشكلات واحدة بَعْد الأخرى
أسلوب التواصل	تفضل أن يخطرك الآخرون عن المشكلة من خلال التواصل بالكتابة (كتابة). بينما يجد أحد الموظفين أنه قد يكون من الأسهل إخطارك شفاهة من خلال مناقشة غير رسمية

يعتقد الكثير من النـاس أنهم يفكرون، بينما هم في الواقع يقومون بإعادة ترتيب تحيّزهم.

«وليم جيمس»

الاختلافـات في الخـبرة الحياتيـة والخلفية الثقافيـة كذلك، فإن الاختلافـات بين شخصين في الخلفية الثقافية، الخبرة المهنية والتعليميـة أو حتـى النوع (ذكر/أنثى) أو العمـر أو العرق يمكن أن تؤدي إلى سوء الفهم والتوترات في مكان العمل، إن الخبرة الحياتية الكلية لشخص ما تؤثر على افتراضاته بخصوص ما يجب أن يكون عليه العمل أو ما هو متوقع من الآخرين.

ماذا تفعل؟

- مشكلة (تيري):

لا يـدري (براد) متى سيحدث ذلـك؟ إلا أن هذا الموقف سوف يسبـب له مشكلة كبـيرة. فهي (تيرى) تقضي الكثـير من وقتها في إعـادة الأنشطة التـي تقوم بها، وكثـيرا ما تتأخـر في تسليم ما هو مطلوب منهـا، وذلك يؤثر بدرجة كبيرة على جدولة (براد) للمهام والأنشطـة، كمـا أنهـا أيضا تنظر بعـين الانتقاد لقـرارات الفريق، ممـا يسبب إعادة النظـر في هذه القرارات التـي تم اتخاذها، ومع ذلك فـإن (براد) يعلم أنه عندما تتولى (تيري) القيام بمشروع ما فإنها/تتميز بالدقة في عملها وبدرجة عالية من الذكاء والإصرار.

يرى (براد) أن العمـل الدقيق الذي تقوم به (تيري)، والانتباه الحاسـم للتفاصيل كان له أثر في إسهاماتها القيمة في الفريق، لكن أسلوب (تيري) في العمل له تأثير سلبي عليه، بدأ (براد) في تجنب (تـيري) وبـدأ يشعر بـأن (تيري) تحـاول أن تتجنبـه، كيف يمكن (لبراد) أن يتواصل مع (تيري)؟ هل يتجاهلها كلية؟ إنه لا يستطيع تغييرها بأي حال من الأحوال.

مـاذا تفعل؟ سـوف يقترح الموجـه حلاً لذلك، تحـت عنوان ما يمكنك عمله)، فيما بعد.

عندمـا يأتـي شخصـان من خلفيـة أو تجربـة مختلفـة، تبدأ التفاعـلات الصعبـة حـول أي موقف من المواقف في مـكان العمل. اعتبر المثال الآتي:

تقـوم «ستيـلا» – مديـرة تبلغ من العمـر 61 سنــة – بإدارة مشروع تطوير موقع الكـتروني على الشبكة العنكبوتية (الإنترنت). وهي بصدد الانتهاء من هذا المشروع انتابها الشعور بأن أحد أعضاء الفريق لا يولي اقتراحاتها المتعلقة بإدارة المشروع أدنى اهتمام، وفي يـوم مـا، سمعت (ستيلا) أحـد أعضاء الفريق يقـول لزميل له: «لا يجـب أن نتوقع مـن سيدة قريبة من سـن المعاش أن تفهـم الشبكة العنكبوتيـة». في هـذه الحالة فإن الاختلافـات في السن قد تسببت لعضـو الفريـق، الصغير السـن، أن يفترض أنه بسبـب السن، فإن

«ستيلا» قد لا تستطيع إدارة هذا المشروع بفاعلية. لهذا؛ فإن أعضاء الفريق لا يقبلون قيادة «ستيلا» أو تقدير معرفتها بهذا المشروع.

ما لم تقـم (ستيلا) بمعالجة هذا الموقـف، فإنها سوف تواجه مشكلات في قيادتها لفريق المشروع بفاعلية.

نصيحة:
لكي تقلل التوتر الذي قد يحدث خلال التفاعلات الصعبة حاول أن تستعرض التشابه (في الاهتمامات، الخلفيات.. إلخ) وحاول مطابقة إيماءة لغة الجسد، وأسلوب الحديث للشخص الآخر، إن الشعور بالتعاطف والتواصل يؤدي إلى مستو عال من الراحة.

؟ ما يمكنك عمله:

تذكر مشكلـة «براد مع «تيري» وعدم تأكـده من كيفية التعامل مع هذا الموقف.

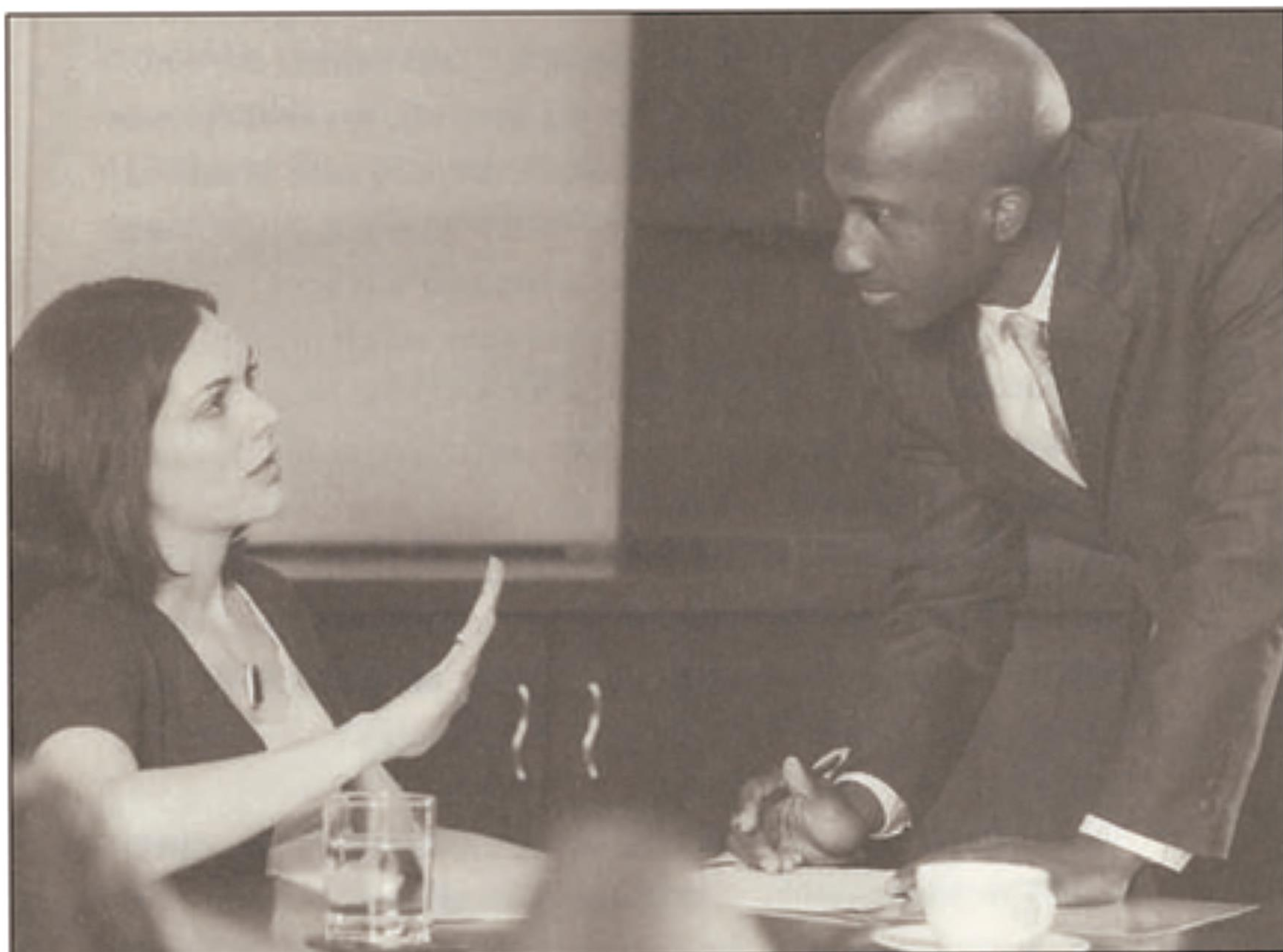
إليك ما يقترحه الموجه:

إذا بدأ «براد» في تجنب «تيري»، يكون الوقت قد حان لأن يجلس معها، بينما يكون الأمر واضحا تماما «لبراد» فإن المشكلات هي: أن تبحث عن وجهة نظر «تيري» في هذا الموقف، فمن المحتمل أن تكون «تيري» قد نظرت إلى هذا الأمر من منظور مختلف.

علـى سبيل المثال: ربمـا يكون إعادتهـا لعمل الأنشطـة موفراً للوقـت، أو ربما أنها تنتقد قرارات الفريـق؛ لأنها قد تعتقد أن هذه القـرارات قد اتخذت في عجالة/ علـى عجل ولم ينظر إليها بالدقة المطلوبـة. وبمجرد أن يفهم «براد» وجهة نظـر «تيري» ويتوصل إلى السبب الرئيس للموقف، يستطيع حينئذ أن يتوجه «براد» إلى إيجاد حـل للمشكلة (الاختلافـات) وتحسين التفاعل بينـه وبين «تيري». يجـب أن يكون هدف «براد» ليس تغيير «تـيري» ولكن تغيير طريقة التفاعل بينهما – والتي قد تكون تغيير سلوكياته هو.



تحديد التفاعلات الصعبة التي يجب معالجتها



تتطلب عملية إدارة التفاعلات الصعبة الوقت والصبر والطاقة؛ لهذا فإنه من المفيد قبل أن تتعمق في محاولاتك لمعالجة موقف صعب مـن أحد الأفراد عليك أن تأخذ في الاعتبار العديد من العوامل، إن هدفك المبدئي هو استثمار وقتك وطاقتك بحكمة وذلك في المواقف التي يكون لها أعظم الفرص للتحسين.

بالنسبـة للصراعات التـي قررت أنها جديـرة بالمعالجة، فمن المفيد أن تطبق أساليب خاصة كالآتي:

(1) فهم الحقائق وراء هذا الموقف.

(2) فهم العواطف والمشاعر في هذا الموقف.

(3) التعامـل مع الاهتمامات عن صورتك الذاتية التي تصاحب هذه المواقف.

(4) وأخـيرًا الوصـول إلى الحلـول الملائمة للمشكلـة. كل هذه الخطـوات سوف نتناولهـا بالتفصيل في الأجـزاء الآتية من هذا الكتاب.

دعنا أولا نتحدث عن كيفية تحديد الموقف الذي يجب أن نتعامل معه، وكذا المواقف التي يجب أن نتركها وشأنها.

تحديد عما إذا كنت أنت جزءا من المشكلة

أحيانـا ينبع الصراع مع شخصـ آخر مما يدور بداخلك وليس مما يدور بينك وبين الشخص الآخر، في هذه الحالة، فإن المناقشة بخصوص التفاعل ربما لا تأتي بالنتائج أو الفوائد المتوقعة.

علـى سبيـل المثـال: افترضـ أنك تقـوم بمعالجـة مشاكلات مرؤوسيـك بدلا من مساعدتهم في تعلـم كيفية حل هذه المشاكلات بأنفسهـم. وقـد تجد نفسك تعمـل وقتا إضافيا بدرجـة أكبر بينما يتراكـم عملـك الإداري، عندئذٍ تبدأ في الشعـور ببعض المشاكلات الناتجة عن ضغوط العمل وتحدث المقاومة تجاه هؤلاء الموظفين.

هـل تفيد هذه التفاعـلات الصعبة من المناقشـات الصريحة؟ بالطبـع لا، إذا كان السبـب الـذي يدفعـك إلى القيـام بمعالجـة مشـاكلات مرؤوسيك هو خوفك من أن تبدو أمامهم أنك غير كفء أو غير مهتم عندما ترجع المشاكلات مباشرة إلى المسؤولين عنها.

عوضا عن مناقشة طويلة ومضيعة للوقت مع مرؤوسيك، يمكنك دراسـة دوافعك في الإسراع لحل مشـكلات مرؤوسيك، كما يمكنك أيضـا تذكير نفسـك بأهمية تفويضـ مهـارة إدارة معينة. في هذه الحالة، فإن تغيـير أسلوب التفويض ربما يؤدي إلى تحسين العلاقة مـع موظفيك بـدلا من أن تستمـر في الحديث عـن الموقف، وسوف تستهلك وقتا أقل وطاقة أقل.

فحص وتحليل دوافعك

في ظل وجود بعض الاختلافات، ربما تشعر بإغواء لاسترخاء عواطفك، بل ربما تفكر في نفسك كالآتي: « على الأقل فإنني أقوم بعمل شيء للتعامل مع الموقف. » ولكن قبل أن تتصرف حينئذ تصرفا ما عليك أن تسأل نفسك عما إذا كنت تريد مجرد البحث عن التخلص من هذه العواطف في الأجل القصير، بدلا من أن تعمل كل ما في وسعك في الأجل الطويل.

إن عملية إظهار/إبراز شعورك السلبي نحو شخص ما يسبب لك قلقا، ربما تريد أن تحصل على بعض الراحة المؤقتة، أو أن ترشد الشخص الآخر لتغيير طريقته ولو لحين، وربما تكون أيضا قد أحدثت بعض المشكلات أو الضرر بتصرفك هذا لدرجة أن العلاقات تبلى أو تتجمد مدة طويلة.

تعريف العلاقات المهمة

من الأفكار الجيدة أن ترغب في علاقات إيجابية في مكان العمل مع كل من تعمل معهم، وبالرغم من ذلك فإن بعض العلاقات في مكان العمل تحتل درجة أكبر من الأهمية عن غيرها، ولكن عندما تقرر رغبتك في التعامل مع التفاعلات الصعبة، عليك أن تأخذ في الاعتبار أهمية علاقتك مع هذا الشخص، وعليك أيضا أن تأخذ في الاعتبار ما إذا كانت هذه العلاقة طويلة أم قصيرة الأجل، وكذلك النتائج المترتبة على مثل هذه العلاقات.

على سبيل المثال:

- علاقـة مهمة. تعـاني مـن مشكلة العمـل مـع «كارل» المساعد للمشرف عليك بسبب الاختلاف في أسلوب العمل، تتفاعل معه بصفة يومية بخصوص بعض الأمور المهمة. يجب أن يكون لهذه العلاقة أولوية عالية، ربما تريد أن تجد الطرق الملائمة للتعامل مع الصراعات التي تحدث بينك وبين كارل.

- علاقـة ليست علـى نفس الدرجة من الأهميـة، لا تستطيع بناء فهـم مشترك مع «تـوني» وبقيـة أعضاء فريق مشـروع قصير الأجـل يعملون فيه سويا، ربما تقـرر ألّا تستثمر الوقت والطاقة لتحسـين علاقتك به، وذلك لأنه مجرد الانتهاء من المشروع قد لا تتاح الفرصة للعمل معه في مشروع آخر.

استغلال الفرصة للتحسين

افترض أن لك بعض التفاعلات الصعبة مـع أحد الأشخاص الذيـن يعانـون مـن اضطرابـات في مشاعرهـم، أو أن علاقاتـه بالآخرين محفوفة دائما بالمشاكلات.

على سبيل المثال:

- يتسـم المشرف عليـك بأنه مـن السهل جـدا أن يتعصب، وقد نمـا إلى علمـك أن كل الذين سبقوك في هـذه الوظيفة غادروا الشركة بعد ثلاثة أشهر من توليهم العمل.

- أحـد الموظفـين يتسـم بـروح فكاهية تهكميّـة وكثيرا مـا يهزأ بالآخريـن وينظـر إليهـم نظـرة متدنيـة، وبغض النظر عن محاولاتـك المستمرة لاستبعادها، أو التخلص منها أو وضعها في فريق آخر.
- أحـد الزملاء يسمح لمشكلاته الشخصية أن تؤثر على أدائه في العمل، (بما في ذلك التعاون مع أنداده في المشروعات المشتركة) ولم يبد أي رغبة في الحصول على المساعدة.

في هذه الحالات، تكـون الفرص قليلة جدًا في أن تدخلك سوف يُحَسـن الموقف بطريقة فاعلة، بـدلا من ذلك، ربما تفكر في طريقة أخـرى للتعامـل مع الوقت، علـى سبيل المثال لكـي تخفف من حدة الصـراع مع رئيسك الجديد ذي المـزاج العصبي، ربما تفكر في أن ترتـب الرجوع إلى شخص آخر (على مستوى رئيسك) في المنظمة، ولـو أن هذه المحاولة باءت بالفشل، ربما تفكـر في مغادرة الشركة، ومحاولة إيجاد مكان عمل يلتزم فيه رئيسك بمساعدتك في النجاح، وإذا لم ترغـب في تـرك وظيفتـك، عليك أن تـدرك أن الموقف ربما يكـون أكبر من قدراتـك أو مسؤولياتك في معالجتـه بنفسك، ربما تبحـث عن المساعدة من قسم المـوارد البشرية أو بعض المهنيين في شركتك، والذين تقع على عاتقهم معالجة مثل هذه المواقف.

عندمـا لا تستطيع التغذية الارتجاعية لتغيير سلوك موظف من الموظفـين يصر دائما على استخدام الفكاهة السيئة، تصبح عملية التأنيب الرسمي ضرورية، ثم بعد ذلك اتخاذ قرار تأديبي، وأخيرا الفصـل، إذا اخـترت أسلوب التأنيـب الرسمي تأكد مـن أنك تتبع سياسات الأفراد في شركتك.

وبالنسبـة للزميـل الـذي لا يبـذل المجهـود في المشـروع نتيجة لمشكلاتـه الشخصيـة، ربمـا تحـاول أن تجـد طرقـا عـدة لتجنب العمـل معه في بعض المشروعـات، فالبديل حينئذ هو أن تسأل مدير الفريق أن يدعم عملية مراجعة المهارات المكملة لهذا الزميل، وكذا التحديـات المحتملة حتـى تتضح الصراعات المحتملـة قبل أن يبدأ المشـروع. أخـيرا يمكن أن تطلـب من رئيسك أو المشـرف عليك ألاّ يشركك في هذا الفريق.

إن الدعـاء المخلصـ والصـلاة لله هـي تذكرةٌ جيـدة في هذه المواقف:

«يـا مـولاي أعطنـي القـوة لأن أقبل الأشيـاء التـي لا أستطيع تغييرهـا، والشجاعـة علـى تغيير الأشيـاء التي أستطيـع تغييرها، والحكمة في أن أعرف الفرق بينهما».

المترجم «يحاول المؤلف أن يقول: إن اللجوء إلى الله في المواقف الصعبة قـد يكون هو الحل الوحيد للتفاعـلات الصعبة، كأن تقول

تقويم الحقائق



الآن وقـد حـددت مواقـف الصـراع التـي تعتقد أنهـا تستحق تدخلـك، فإن الخطـوة الأولى هي تقـويم الحقائـق. في الكثير من التفاعـلات الصعبـة، فإن طرفي النزاع يـرى كل منهما الموقف من منظـور مختلـف، ولكي تبـدأ في حل نزاع أو صراع مـا، يجب عليك استكشاف هذه الحقائق من خلال المناقشات الصريحة.

ربمـا يكون المبدأ الـذي يقول: هنـاك وجهان لكل قصـة شيئاً مألوفـاً. ينطبق ذلك على الصراعات والاختلافات في مكان العمل: يرى أي شخص الموقـف من منظور عدد محدد من الحقائق المهمة بالنسبة له أولها.

ولكـي تضـع الأسس لحـل المشكلة، يجـب علـى كل شخص أن يلـم بالحقائق – والانطباعات عن هـذه الحقائق – التي تؤثر على موقـف الشخص الآخر. وهذا يحتاج إلى التواصل. سوف تساعدك الإرشادات التي نقدمها في هذا الفصل على فهم هذا الأمر.

مشاركة الانطباعات بخصوص ما يجري

يقوم تيري بتقديم التقارير إلى «براد». افترض أنها تقوم بتسليم تقاريرهـا عـن المشـروع متأخرة على الرغـم من أن «بـراد» تشتكي بصفـة متكررة، ويصمم علـى أن تكمل «تـيري» تقاريرها في الوقت المحدد. لكنه كلما اشتكى «براد» أبرزت تيري ضيقها بذلك.

ولكـي يحصل على الحقائق، يجب على كل من «تيري» و «براد» محاولة شـرح القصة بما في ذلك تأثير هـذا الموقف عليهما، فعلى سبيـل المثال: يمكـن أن يقول «بـراد»: «عندما تتأخريـن في إرسال تقاريرك أقـوم بعمل أشياء إضافية لأعوض هـذا التأخير. عليَّ أن أقضـي ساعتين للقيام ببعض الأعمال المكتبية بنفسي. كما أنه عليَّ أن أشـرح لأعضاء الفريـق الآخرين أن المعلومـات التي يحتاجونها سـوف تأتي متأخرة. وهذا يؤدي إلى تأخير إتمام المشروع في الوقت المطلوب.

أمـا «تـيري» فربمـا تقـول شـيئا مثـل: «أعـاني مـن كثير من الضغـوط مؤخـراً ذلك لوجـود العديد من نماذج المنتـج التي يراد تقويمهـا، ويعـاني كل منهما مـن مشكلة ما. مما يؤثـر على قدرتي في الانتهاء من تقارير المشروع، وعندما تستمر في الشكوى بخصوص تأخـر التقاريـر يتولـد عنـدي انطبـاع بأنـك لا تهتم بجـودة هذه النماذج».

تكون الخطوة الثانية حينئذ أن يتوقف «براد» ولو للحظة ويفكر في الأسبـاب التـي أدت إلى موقفه، حسب ما يراه هو، ربما يأخذ في الاعتبار المعلومات التي قام بتجميعها في الماضي، أو خبراته السابقة أو حتـى افتراضاتـه بخصوص ما هو مهم، ثـم يقوم بمشاركة هذه المعلومـات مـع «تيري» ويقوم بالطلـب منها أن تفعـل الشيء نفسه. يجب على «براد» أن يقوم بالمشاركة مع تيري في تجاربه السابقة.

استكشاف النوايا

إذا شعرت بالتهديدات أو التعارض، تمهل حتى تستطيع التحكم في أعصابك، ثم قم بتوضيح الموقف مع الآخرين عن نواياك خلال التفاعلات الصعبة، اعتبر التضارب الذي حدث بين «براد و تيري».

«براد: لقد حاولت التأكد من أن كل فرد من أفراد المشروع يتوافر لديه المعلومات التي يحتاجها ليقوم الجميع بتنفيذ الأنشطة التي هم مسؤولون عنها في الوقت المحدد. هذه هي الطريقة الوحيدة التي تستطيع من خلالها التأكد من سير المشروع كما هو مفترض وحسب الجدول.

«تيري»: لقد أدركت أنه بالتركيز على الإسراع في عملية إعداد نماذج المنتج يستطيع التخلص من العقبات في المراحل الأولية لدورة تطوير المنتج، ولو أنه حدث بعض التأخير في العملية في بداية هذه الدورة، فإن باقي مراحل هذه الدورة ستعاني من هذا التأخير وسيتعرض المشروع الكلي للتأخير أيضا.

عندما تقوم بمقارنة النوايا ربما تكتشف (كما في هذه الحالة بين براد وتيري) أن كليكما لديه أهداف مماثلة وأولويات معينة على الأقل، ربما تدرك أن هدف كل منكما هو هدف نبيل ونوايا حسنة، حتى لو اختلفت هذه النوايا، في أي من الحالتين ربما يستنتج كل واحد منكما أن الشخص الآخر لا يعني جعل عملية التفاعل صعبة.

إدراك العوامل المساهمة في خلق المشكلة

إن معظم التفاعلات الصعبة لا يكون السبب فيها شخصاً واحداً، بل يؤدي كلا الطرفين دورا في خلق هذا الموقف؛ ولكي تخلق شعورا بملكية حل الصراع. عليك أن تدرك إسهامك في هذه المشكلة بأمانة، سل الشخص الآخر أن يفعل الشيء نفسه. لننظر كيف قام «براد و «تيري» بمعالجة هذا الأمر:

«براد: أعتقد أن شكواي المستمرة بخصوص تأخيرك في تقديم التقارير، ربما أكون قد أعطيتك الانطباع أنني لا أهتم بعملية نماذج المنتج.

«تيري»: أستطيع الآن أن أجزم بأن تناولي لهذا الموضوع (التأخير في تقديم التقارير) قد تسبب في أن تفكر عما إذا كنا نستطيع الانتهاء من هذا المشروع حسب الجدول.



الخطوة الثانية: التعامل مع المشاعر
(العواطف)



في أثنـاء عملية توضيح الحقائق، تريـد أيضا أن تولي اهتماما للمشاعـر المتعلقة بالتفاعـلات الصعبة، وكما لاحظـت فإن عملية التفاعلات الصعبة تثير مشاعر قوية للأفراد المشتركين في الموقف. قـد تختلـف هـذه المشاعر مـن شخص لآخـر – حتـى في المواقف المشابهة.

مـن بين المشاعـر الأولية: الحـزن، الفرح، الغضـب، والخوف – واختلافات أخرى لهذه المشاعر الأربعة. غالبا ما تعني المشاعر الإيجابيـة إن الحاجات قد تم الإيفاء بها، علـى سبيل المثال: نشعر بالسعـادة عندمـا نقـوم بإتمـام مهمة صعبـة بنجـاح، وتضطرب مشاعرنـا عندما لا يتم الإيفـاء باحتياجاتنا، وقـد تشعر بالمقاومة عندمـا لا يقـوم أحد زمـلاء العمل بإتمـام العمل الـذي دأبنا عليه لنصف ليلة.

في المواقـف الصعبـة، من المهـم أن يتم تعريـف المشاعر التي تعانيها. وإذا ما تجاهلنا هذه المشاعر أو أضفناها خلال التفاعلات الصعبة، فهي قد تظهر إلى السطح بطرق أخرى – مثل لغة الجسد، كتعبير الوجه، أو التوقفات الطويلة في أثناء المحادثة. يمكن لمثل هذه المشاعـر أن تُسْهم في تعقيد الموقف بالنسبة للأفراد الذين يشملهم الموقـف وجعلها من الصعب أن يستمع أيٌّ منهما إلى الآخر. وإذا ما زادت حـدة هذه المشاعر، فلربما يتجنـب الأشخاص بعضهم بعضا لأن عدم وجود حل لهذه المواقف يشعرهم بالتهديدات.

إن معالجة المشاعر ليست مجرد عملية التصرف بطريقة معينة، كيف يستطيع الفرد تعريف مشاعره ومشاركته خلال التفاعلات الصعبة دون إلقام اللوم على الشخص الآخر، أو زيادة شعوره (بالحرج)، سوف تساعدك الخطوات الآتية في الإجابة عن هذا السؤال.

كيف تحدد وتعرف مشاعرك؟

إن عملية تحديد وتعريف المشاعر التي تعتريك يمكن أن يكون أمرا صعبا، ربما تواجه صعوبة كبيرة في وضع مسميات لما يعتريك من مشاعر، إذا كان هذا هو الوضع، فعليك أن تأخذ في الاعتبار هذه المصطلحات للمشاعر السلبية، ثم استمر في تنمية العديد من المصطلحات الأخرى:

- غير صبور	- محبط	- متضايق
- غيور	- دفاعي	- خائف
- حزين	- خجول	- مخيف
- مُنحرج	- مخدوع	- مجروح
- مشوش	- منعزل	- مرتبك
- وعي بالذات	- غاضب	- مخيب للأمل

- مهتاج - قلق - متشائم

- متحيّر - وحيد - عصبي

ربمـــا يكون من الصعب أيضا تحديد مشاعرك وتعريفها إذا ما كانـت عندك النية في إخفاء هـذه المشاعر خلال مناقشة صعبة مع شخص آخر. (يوضح هذا الجدول بعض هذه الأمثلة).

إخفاء مشاعرك		
عندما تقول	ربما تكون	وربما تشعر ب:
(الحل بالنسبة لك هو أن تنفذ هذه المهام حسب الميزانية الموضوعة)	الاندفاع لحل المشكلة	الخوف من عدم حصولك على التمويل للمشروعات القادمة
(أنك فاتر الشعور لا مبالٍ بطريقة غير مقبولة)	تشخيص الشخص الآخر	مستاء لكون الشخص الأخر غير ملتزم بالعمل
(كان من الواجب عليك تعضيد خطتي ومساندتها أثناء الاجتماع).	الحكم على تصرف الشخص الآخر	غضبان من زميل كنت تظن أنه سوف يدعم أفكارك وآراءك
(لماذا أهملت المذكرة التي أرسلتها إليك بخصوص الإستراتيجية)	وصف نوايا شخص آخر	قلق بخصوص قدراتك القيادية

وبزيـادة (توسيـع) قاعـدة المصطلحـات المتعلقـة بمشاعرك واستنباط المشاعر التي من الصعب التعبير عنها، تستطيع أن تكون كامل الحضور ومسؤول مسؤولية واضحة في التفاعلات الصعبة.

تستطيع أيضاً مساعدة الآخرين في تحديد مشاعرهم وتعريفها، على سبيل المثال:

استكشاف التعليقات: (لقد أوضحت اهتماما في ترقيتك. أتعجب عما إذا كنت غضبانا لحصولي على المشروع الذي كنت تطمح أن تحصل عليه).

السؤال: (ما هو الشيء الآخر الذي يضايقك بخصوص هذا الموقف؟).

الملاحظة: (لاحظت أنك لا تنظر في وجهي كعادتك، هل أنت متقبلٌ للمقترح الذي قدمته؟).

إعادة هيكلة الأفكار الهدامة

من الصعب تحمل المشاعر الصعبة والأفكار المسببة لها، لا يجب أن تثقل كاهلك بهذه المشاعر، تستطيع من خلال التعاطف والتفكير الجيدين التعامل مع هذه المشاعر الصعبة. خذ في الاعتبار هذه الوسائل:

- استكشف نوايا الشخص الآخر وكذا الحقائق المتعلقة بالموقف، إذا وجدت أن إدارة الشركة التي تعمل فيها لديها النوايا والأسباب القانونية أو الشرعية عندما تقرر

ألا تحضر الاجتماع الأسبوعي، فربما تذهب مخاوفك، أو العوامل التي تسبب لك بعض الضيق.

- افحص مساهماتك في المشكلة. إذا أدركت أنك قد نصحت مرؤوسيك بالتركيز على إتمام المشروع أكبر من مجرد تعبئة النماذج (يقصد الأعمال المكتبية) فلربما تتخلص من إحباطك بخصوص تأخير التقارير.

- السؤال عن الافتراضات التي تسبب هذه المشاعر. إذا وجدت أن افتراضاتك بخصوص أن أحد زملائك لا يقدر جودة المنتج كما تقدرها أنت هي افتراضات خاطئة، ربما تصبح درجة الغضب عندك قليلة عندما تراه يبحث عن مخرج قصير في رقابته للجودة.

- عليك أن تعبر عن مشاعرك، من بين الأسباب التي تجعل المشاعر تتحول إلى مشاعر نفسيّة هو ألاّ نعبر عن هذه المشاعر – لأنفسنا أو للآخرين.

- عندما تشعر بالخوف، يكون من الأفضل أن تقول لنفسك أو لصديق لك: «أشعر ببعض القلق بخصوص هذه المهمة أو النشاط»، وأن تجعل هذا الشخص يدرك شعورك هذا دون حاجتك إلى أن تغير هذا الشعور.

إستراتيجيات تحول المشاعر الغاضبة إلى أفعال منتجة

يمكن أن يكون الغضب واحداً من أكثر المشاعر حدة في أثناء الصراعات أو التفاعلات. تساعدك الإستراتيجيات الآتية على إدارة الغضب بطريقة أكثر فاعلية.

1 - عليك أن تدرك أنه من حقك أن تشعر بالغضب وأن تعبر عنه – بطريقة بناءة.

2 - التزم بتعلم كيفية التعبير عن الغضب بطريقة بناءة. حاول أن تجد (مدربا) يساعدك في ذلك.

3 - لاحظ الدلالات أو الإشارات التي قد تؤدي إلى المشاعر الغاضبة، مثل استخدم التكهنات، الاحتقار، النميمة، أو التآمر في غياب الشخص.

4 - تذكر أن مسببات الغضب هو سلوك أو موقف – وليس الشخص الآخر.

5 - تخلص من الغضب شديد الحدة دون استخدام الأساليب أو الأنشطة الضارة، أو قم بتحويل هذه الطاقة إلى أنشطة روتينية أكثر فاعلية مثل القيام بترتيب محتويات مكتبك، أو شارك هذه المشاعر مع شخص تثق به والذي يستطيع مساعدتك في تحديد أسباب الغضب بدلا من أن تجعل هذه المشاعر تتأجج بدرجة أكبر.

6 - عبر عن الغضب بطريقة بناءة وذلك من خلال وصف مشاعرك إلى شخص يسبب سلوكه لك بعض المشكلات، بدلا من أن تهدد هذا الشخص أو أن تتهمه بشيء معين. على سبيل المثال: (إن غيابك عن اجتماعين متتاليين قد سبب لي بعض المضايقات؛ لأن باقي أعضاء الفريق لم يحصلوا على المعلومات التي يحتاجون إليها لاستكمال نشاطهم في المشروع، بالإضافة إلى أنني لم أستطع الإيفاء بالمتطلبات الأخرى والدورية للمشروع.

إذا واجهتك صعوبات في وصف غضبك لأحد الأشخاص الذين يعملون معك، فحاول كتابة السلوك أو المواقف التي تزيد من غضبك. سل الشخص الآخر أن يفعل نفس الشيء؟ حاول الترتيب لاجتماع بينكما لمناقشة الأمور المهمة من وجهة نظرك، حاول أن يتم ذلك في جولات من التحدث والاستماع دون المقاطعة.

التعبير عن المشاعر بطريقة أكثر فاعلية

بعد أن تحدد الأفكار الهدامة، قم بتحديد شعورك أو مشاعرك. إن هدفك من ذلك هو أن تعبر عن نفسك بأمانة – دون الحكم على الآخرين أو إلقاء اللوم عليهم.

إليك مثالا لذلك: «لست متأكداً من أن ذلك يعني شيئا ما، لكن حينما تجاهلت مذكرتي إليك، شعرت بالشك في مقدرتي قيادة هذا

الفريـق. ثم انتابني شعور بالقلق مـن أن هذا المشروع سوف يفشل، كمـا أنني وجدت نفسي في درجة عالية من الإحباط بخصوص عدم مقدرتي في دفع العمل إلى الأمام.

نصيحة:

لكـي تنجـح في تبديد الأفـكار والمشاعر الهدامة خـلال التفاعلات الصعبـة، عليك تذكير نفسك بموقف فكاهي، سيساعد ذلك في تخفيف درجـة ثورة غضبـك، حاول مشاركـة الموقف مع الطـرف الآخر، فربما يـؤدي ذلك إلى تخفيف درجـة التوتر بينكما أيضاً. تـؤدي الفكاهة إلى الأريحيـة والانفتـاح للأفـكار الجديدة. حـاول الابتعاد عـن استخدام النـكات السخيفة أو الإشارات الضمنية أو النـكات التي تقلل من أهمية موضوعات أو اهتمامات الشخص الآخر.

الخطوة الثالثة

إدارة العوامل التي تهدد وضعك وصورتك



حينما تناقش التفاعلات الصعبة مع شخص آخر، ربما ينتابك الشعـور بالقلـق بـأن انطباعاتك عن نفسك سـوف تحتل جانبا من هـذه المناقشة، على سبيـل المثال: افترض أن أحـد مرؤوسيك قال: «أنا لا أحضر الاجتماعات لأنني لا أعتقد أنك تقدر أفكاري وآرائي» ورداً علـى ذلـك ربما تتعجب«قد لا أكون مديـراً فاعلاً أو كفئاً لهذه الوظيفة.

وللكثـير من الناس، فـإن الشعور بأن صورتهـم (شخصيتهم) تتعرض لهذا النوع من التحدي يخلق هذا القلق، من المهم أن تتناول الشعور بمركـزك وصورتك، وكذلك شعور الآخرين بخصوص ذلك - خـلال التفاعلات الصعبـة. لماذا؟. إن القلـق بخصوص صورة الشخص ومركزه فإن ذلك يمكن أن يؤثر فينا بدرجة كبيرة، بل قد يكون من المستحيل أن تناقش بطريقة فاعلة عن أي موضوع.

فهم التهديد

تأتـي صورتك الذاتية مـن عدة افتراضـات تفترضها أنت عن ذاتك. إليك بعض الأمثلة:

«أنا مدير فاعل».

«أنا شخص جيد».

«أعتني بمرؤوسي وأوليهم اهتمامي».

«أنا ملتزم تجاه نجاح شركتي».

«أتمتع بالولاء».

ليس غريباً، أن ترى نفسك في هذه الأطر، فقليل من الناس من يـرى الجانب السلبي في ذاته مثل الشعور بعـدم القدرة أو الكفاءة، الشعور بعدم الاهتمام بالآخرين أو حتى الشعور بعدم الولاء.

ربمـا يساعـدك الشعور بالـذات الإيفـاء بمتطلباتـك العديدة مثـل احترام الـذات، القـدرة، والتقدير مـن الآخريـن، تعتبر مثل هـذه الاحتياجات ضرورية، ولا يمكنـك التضحية بها، لكنه يمكنك اختيـار الإستراتيجية الملائمـة للإيفاء بهذه الاحتياجـات وإعطاء الفرصة للآخرين لمساعدتهم في الإيفاء باحتياجاتهم. تقول «الينور روزفلت»: «لا يستطيع أحد أن يشعرنا بعدم قدرتنا إلا بموافقتنا».

بالرغم من رغبتنا في التفكير في أنفسنا بطريقة إيجابية، فإننا غالبا ما نرى أنفسنا من منظور هذا أو ذاك: «أما أنني أتمتع بالولاء أو لا أتمتـع به». «إنني أهتـم بالآخرين أو لا أهتم بهم، وهكذا. تمثل المشكلـة في مثل هذا التفكير في أنـه يجعلنا أقل قدرة في تقبل النقد والتغذية الارتجاعية البناءة من الآخرين.

علـى سبيل المثـال: إذا قال زميل لك في العمل: «لقد خاب ظني عندمـا أخفقت في دعـم وتعضيد المقترح المقدم منـي. » ربما يؤدي بـك ذلك إلى الاستنتـاج، «أنه يفكر في أنني لسـت شخصا جيدا».

أو «ربمـا أنني زميـل لا أتمتع بالولاء». «إن التفكـير في أنك لا تتمتع بالـولاء أو أنك شخص غير جيد هو شــيء صعب». وربما تنكر ذلك وترد بعبارات قوية مثل: لقد دعمت المقترح الذي تقدمت به ولا أدري لماذا تفكر بهذه الطريقة؟

هنــاك بعض ردود الأفعـال الأخرى للتحديـات المتعلقة بذاتنا؛ مثل:

- دفـن المشاعـر والامتثـال إلى التعميمـات، أو التحديد أو سلوك الانفصاليــة (الانعزال). «لهذا فلنقم قليلاً بوضع بعض ممارسات العمل المعيارية.
- الرد بعنف على الشخص الآخر: «هل تصفني بالكذب؟».
- رفض مواجهــة هذا التضارب بطريقــة مباشرة أو اتخاذ موقــف معين: «من يدري بما يجــري حولنا هنا.. على أي حال، هل رأيت مقالة «توم» في خطاب الأخبار أمس».

تشترك ردود الأفعال هذه كلها في شيء واحد: هو أن أيًّا منها لا تساعدك في الاستماع للتغذية الارتجاعية البناءة، أو عمل التغيرات الضرورية لتحسين طريقة تفاعلك مع الآخرين.



التعامل مع التهديدات

هنــاك العديــد مــن الإستراتيجيــات التــي قــد تساعــدك في التعامل مع التحديات التي تهدد صورتك الذاتية خلال التفاعلات الصعبــة، إحدى هذه الإستراتيجيات هو أن تعمل على فهم ذاتك. قــم بوضع قائمة من الفرضيات التي تؤثر على صورتك الشخصية (ذاتك).

ســل نفسك عن الفرضيــات التي تثير أقــوى المشاعر؛ لأن هذه الفرضيــات هي التي سوف تؤدي إلى شعــورك بالتهديدات التي قد تتعرضــ لها ذاتك، إذا ما قد برزت هــذه العوامل في أثناء المناقشة في التفاعــلات الصعبــة، وعندمــا تتوقع أنك سوف تواجــه القلق أو الشعــور بالقيام بالدفاع حول العوامــل المتعلقة بذاتك، فلربما تكون قادرا على التحكم في هذه المشاعر في حينها.

ربمــا تتبنى إطــاراً فكريا يتمثــل في «كلا/و» بدلاً مــن (هذا أو ذاك). فبدلا من افتراض أنك إما قادر أو غير قادر، حاول أن تذكر نفســك دائما بأنك – وكذلك الآخــرون – يتمتعون بدرجة أكبر من التعقد، ذلك لأن أيًّا منا هو عبارة عن مزيج من الصفات الإيجابية والسلبيــة وليس فقط أيها، ربما تكون قادرا على عمل بعض الأشياء (ربمــا تكون كفئــاً في بعض نواحي شخصيتك وغــير ذلك في بعض النواحي الأخرى.

بالإضافة إلى ذلك، فإنه بإمكانك قبول عدم الكمال، عليك إدراك أننا بشر يمكن أن نرتكب أخطاءً، كذلك فإن الواحد منا لديه دوافع معقدة. ربما تريد الإسراع في إتمام مشروع ما، وذلك باسترداد نشاط كنت قد أوكلته إلى شخص آخر لم تستطع القيام به. لكنك تعلم أن هذا القرار ينم عن إحباطك – دون أن تجرب مناقشته حتى لو كانت هذه المناقشة غير مريحة: لهذا، فإنه يجب أن تسلم بأن لديك دوافع نبيلة وأخرى غير ذلك.

أخيراً، ربما نجد أن حاجة معينة أقل من صورتك الذاتية. تذكر أنك بشر، وأننا بصفتنا بشراً لدينا بعض الدوافع. إذن إليك بعض هذه الدوافع الأساسية التي نراها في مكان العمل.

- الكفاءة
- التقدير
- الكرامة
- المساهمة
- الأمن. الأمان
- المتعة
- احترام الذات
- المعنى
- الشراكة
- الحركة
- الإبداع
- الراحة
- الاحترام
- الوضوح

مساعدة الآخرين في التعامل مع العوامل التي تهدد ذواتهم

وبمثل حاجتك للتعامل مع العوامل التي تهدد صورتك الشخصية خلال المواجهـات (الصراعـات)، فإن مرؤوسيـك لديهم الحاجة نفسهـا. يمكنك مساعدة مرؤوسيـك في إدارة صورتهم الشخصية وذلك بمناقشة هذه الأمور. على سبيل المثال:

- إدراك وقبـول فكرة أنك تهتم بصورتك الشخصية. على سبيـل المثـال: «أميل لأن أكـون حساسا للنقـد بخصوص أسلـوب قيادتـي، لكنني أعلـم أنني أحتـاج إلى رد فعلك (التغذية الارتجاعية)، ولهذا عليك أن تتحمل أو أن تصبر إذا بـدا لك أنني أتقمص شخصية دفاعية». ولدى إدراك شعـورك بالقلق والاهتمام بصورتك الشخصية، عليك أن تتيح الفرصة للآخرين للقيام بذلك أيضا.
- سـل أسئلة عن الصورة الذاتية، علـى سبيل المثال: (إنني أشعـر أن هذا الموقف هـو بخصوص عما إذا كنت معترفا بهذا المشروع، وهل هذا هو ما تراه أنت أيضا).
- أنظـر إلى الشخصـص الآخر على أنه بشـر أيضاً، ثم حاول أن تذكـر نفسك أن هذا الشخص يرتكب أخطاءً وأن لديه

الخطوة الرابعة: حل المشكلة الحقيقة



ركز على الانطباعات دون الحقيقة المفترضة	(لاري) بالنسبة لي فإن تحقيق مستوى الجودة التي وضعناها مسبقاً تعني تقارير خالية من الأخطاء تماما	(لاري) يجب أن تركز على تقارير خالية تماما من الأخطاء. هذا هو ما تعنيه كلمة (الجودة)
ركز على الإسهامات وليست الأخطاء أو إلقاء اللوم	(سارة) لقد أوضحت دوري في هذه المشكلة وذلك بإهمالي في إخطارك بأولوياتنا	(سارة) إنك لا تفهمين أهمية سير المقترح في الطريق السليم
حاول أن يكون تواصلك عن المشاعر وليست الاتهامات	(بيتر) إنني أشعر بالإحباط حينما لا تقوم بعمل ما قلت إنك ستقوم بعمله لفريق المشروع	(بيتر) لقد أغضبتني كثيرا: إنه لا يمكن الاعتماد عليك في متابعة ما التزمت به

المشاركة والاستماع

في أثناء المحادثـة أو المناقشة حاول المشاركة بآرائك وأفكارك وحـاول الاستماع كي تفهـم آراء ووجهات نظـر الآخرين، ثم حاول تطبيق الممارسات الآتية:

- المشاركة. اذكر الخبرات والدوافع والمشاعر التي تؤثر علـى انطباعاتك عن المشكلة، أكـد التزامك بتحسين

العلاقــات وكــن واضحــا في رؤيتــك للشخصــ الآخر كشريك في العملية المتعلقة بالصعوبات بينك وبينه.

- الاستماع. حاول أن تسأل الأسئلة التي تمهد للحصول علــى الكثير مــن المعلومات مــن الشخصــ الآخر عن خبرتــه، دوافعه، عواطفــه وانطباعاته. ثــم حاول أن تعيد صياغة أسئلتك بطرق أخرى لاختبار مدى فهمك لمــا تستمع إليه، وعليــك أن تدرك المشاعر التي ترتبت على اتهام الشخص الآخر أو انتقاده.

إن هدفــك من المشاركة والاستماع هــو أن تضع الصورة الكلية لأسباب الاختلافات بينكما.

خطوات الاستماع الفاعل

1) استمع إلى الشخص الآخر. اعــط الشخصــ الآخــر جل اهتمامــك وحاول ألا تقاطعه، خطــط لعبارتك اللاحقة، وألا تحكم على الشخص الآخر بهذه السرعة استخدم السلوكيات التــي لا تعتمد على الــكلام – مثل الانحنــاء إلى الأمام، هز الرأس – لكي تؤكد للشخص الآخر أنك تستمع إليه.

2) امنــح الشــخص الآخر الفرصــة لتوضيح موقفــه. ولتكن أسئلتــك من نــوع الأسئلــة المفتوحة: لكي تشجــع الشخص الآخر علــى توضيح موقفه واهتماماته تجــاه الموضوع الذي

هو لُب مشكلة الصراع أو الاختلاف على أن تبدأ أسئلتك بعبارات مثل: قل لي عن.. أو اشرح.. أو ما هو شعورك نحو.. أو صف.. أو ماذا يحدث عندما..

3) أعد صياغة الأسئلة لتوضح فهمك للحوار. من وقت لآخر أعد صياغة ما تستمع إليه لتكون قادرا على عكس مشاعرك وكذلك محتويات الرسالة، على سبيل المثال: (حسب فهمي، فإن موقفك في هذه المشكلة هو..) أو (يبدو أنك فهمت بـ..).

إذا لم يتفق الشخص الآخر معك بخصوص ما أعدت صياغته، فإن عليك أن تسأله توضيح نقطة سوء الفهم، ثم قم بإعادة الصياغة مرة أخرى لكي تؤكد فهمك للموقف.

4) حدد ما إذا كانت تفسيراتك أصبحت دقيقة في محتواها. وبينما أنتما في صلب المناقشة، عليك أن تولي اهتماما بالإشارات التي توضح أن تفسيراتك بناءً على ما تسمعه قد أصبحت واضحة ودقيقة، إن التليقات من الشخص الآخر مثل (هذا ما أعنيه بالضبط) أو (هذا صحيح! أعتقد أنك تفهم مشكلتي)، هي مؤشر على أنك مارست الاستماع الفاعل، إن لغة الجسد، كالابتسامة، الإيماء، الإشارات تفيد أنك تسير في الطريق السليم أثناء المناقشة.

يقول (ألبرت إينشتاين): في قلب أي صعوبة تكمن الفرص.

وضع خطة للتغيير

لكـــي تضع خطة فاعلــة للتغيير، فإنه يجب عليــك أن تستكشف الحلــول المتوقعة التي تهــم كل جانب من جوانـــب الموقف (التفاعل الصعــب). على سبيل المثال: إليك كيف قام «مات» وهو المدير بحل التفاعل الصعب بينه وبين أحد مرؤوسيه «برندا».

مــات: لقد كانت بيننــا اختلافات بخصوص مــا إذا كان الأمر يستحق عمل نماذج المنتج الصغيرة، تعلمين أنني لم أفهم لماذا يأخذ ذلك وقتا طويلا؟ ولماذا تكون مثل هذه النماذج عالية التكاليف؟

برنــدا: حسنا، نحن نعمل مــا في وسعنا، ونبذل قصارى جهدنا لعمــل شيء جيد، ولهذا فإننا نقوم بالتشاور مع كل من يعنيه الأمر. لقد قمنا بعمل اجتماعات لمجموعة الفريق ثم قمنا بعدد من جولات المراجعة، أحيانا تصل هذه المراجعة إلى خمس مرات، حتى نستطيع أن نقدم أحسن النماذج الممكنة.

مــات: آه! أعتقــد أن كلاً منــا ينظر إلى هذا الأمــر من منظور مختلــف؛ وذلــك بخصوصــ ما هــو حاسم وضــروري لذلــك، إنك تركزين على الجودة، وهذا أمر أفهمه جيدا، لكنني أنظر إلى تأثير ذلــك على الربحية، إنني أفضل نموذجا جيدا وفي ذات الوقت قليل التكلفة في الوقت المناسب بدلا من أن نحقق الكمال.

براندا: ما هو تقديرك لـ «جيد جداً»

مات: جيد إلى الحد الذي يشعر فيه المستهلك بجودة المنتج..

دعيني أسألك الآتي: ما قيمة المجموعة التي أشرت إليها؟

برنـدا: مـن الصعب تقـويم ذلك. يختلـف النـاسـ في قيمهم، فأحيانــاً نحتاج إلى البحث عن أي شيء، وأحيانا أخرى يكون عملنا مجرد روتين معياري.

مــات: وماذا عن المراجعــات؟ متى تتوقفـون في الحصول على التغذيــة الارتجاعيــة؟ بمجرد تغيــير كلمة واحــدة أو استخدام لون مختلف.

براندا: أعتقد أن ذلك يكون في الدورة الرابعة من المراجعة.

مــات: وماذا عــن الاجتماع مــع مجموعتك فقــط عندما يكون هناك عدد محــدد من المراجعة (ثلاثة مثلا) هــل ينتهي بنا الأمر إلى مستوى معين من الجودة الذي تستريحين إليه؟

برندا: نعم! أستطيع أن أتعايش مع ذلك.

وكمــا هو الحــال في كل خطط العمل، فإنــك تحتاج إلى توضيح

كيفية تنفيذ الخطة في التعامل مع التفاعلات الصعبة مع الآخرين. بهذه الطريقة تستطيع التأكد من أن الحل الذي قمت بتطويره يصلح لحل المشكلة التي تم تعريفها، يجب أخذ هذه المبادئ والأساسيات في الاعتبار عندما تناقش طرق تنفيذ الخطة:

حدد كيفية قياس النجاح. في حالة مات وبرندا، ربما يستطيعان قياس التقدم في المشروع بمقارنة مرات اجتماع المجموعة للنموذج الحالي مع تلك المتعلقة بنماذج سابقة، وذلك للتأكد من تخفيض عدد مرات اجتماع المجموعة، ربما يقوم مات وبرندا بالتأكد من أن عدد مرات المراجعة قد تم تخفيضها بالفعل إلى ثلاثة مرات، وربما يقرران كيفية تقويم جودة النماذج، على سبيل المثال: بعدد الأسئلة التي يسألها المستهلكون بعد حصولهم على نموذج المنتج.

قم بتحديد كيفية التواصل، هل تجتمع مرة واحدة أسبوعيا لمناقشة خط سير المشروع وعمل التغييرات الضرورية في خطة العمل؟ هل تراجع ذلك بصفة يومية عبر التليفون أو باستخدام البريد الإلكتروني؟ كيف تتعامل مع التوترات التي تحدث خلال المناقشة؟ هل تضع بعض القواعد الأولية مثل: «لا للوم أو الحكم على الشخصية».



خطوات عملية لتحسين كيفية إدارة التفاعلات الصعبة

1 - توثيق تفاعلاتك الصعبة، على مدار عدة أسابيع، قم بتتبع التفاعلات الصعبة التي واجهتها في مكان العمل، ثم دوّن ملاحظاتك في دفتر أو كراسة موضحاً أسباب كل موقف من المواقف الصعبة التي واجهتها. ماذا حدث في كل موقف من هذه المواقف، أو النتائج التي ترتبت على هذا الموقف؟

2 - تحديد الأنماط واستكشاف السلوكيات. قم بتحليل ملاحظاتك لتحديد ما إذا كانت هذه الملاحظات تشكل نمطا معينا، على سبيل المثال: هل تتجه نحو تفادي الصراعات ما أمكن؟ أو أنك تدع الشخص الآخر يفرض نفسه طول الوقت؟ هل تروج لموقف «مكسب/خسارة» أم «مكسب/مكسب»؟

عليك أيضا أن تفكر في سلوكك في التفاعلات والمواقف الصعبة، على سبيل المثال: هل تميل نحو افتراض أن المواقف الصعبة هي نتيجة أخطاء الآخرين؟ أم أنك تعتقد أنه لا أمل في تحسين الموقف الصعب؟ أم أنك تعتقد أن المشكلات ستحل نفسها بنفسها؟ أم أنك تخشى الصراعات الشخصية؟

3 - وضع خطة للتحسين. حدد الطرق التي تستطيع من خلالها تغيير السلوكيات غير الفاعلة في التفاعلات الصعبة. على

سبيـل المثال: قم بتذكـير نفسك دائمـا أن المشكلات لا تحل نفسهـا وأنك تحاول تغيير شخص آخـر؛ وأنك تحاول تعديل الطريقـة التي يتم من خلالها التعامل بـين شخصين؛ ولكي تخلق الأفكار لتحسين قدرتك على إدارة التفاعلات الصعبة، تحـدث إلى صديق أو زميل تتوافـر عنده مهارات التعامل مع الصراعـات، واقرأ بعض الكتيبـات التي كتبت عن الموضوع. أيضـا، فكـر في الحصـول علـى التدريـب الملائـم في إدارة الصراع.

وبالاستفادة مما تعلمته حتـى الآن، حدد الأفعال والقرارات التـي سـوف تتخذها لتقويـة مهاراتـك، على سبيـل المثال: هل ستقـوم بسؤال أحد الزملاء لمساعدتـك في إدارة تفاعل لصـراع معين مع أحـد الموظفين؟ هل أخذت مقـررا دراسيا (دورة) في إدارة الصراعـات؟ هل حاولـت التعامل مع أحد الصراعات الفرعية ثم بعد ذلك مواقف التحدي الأخرى؟

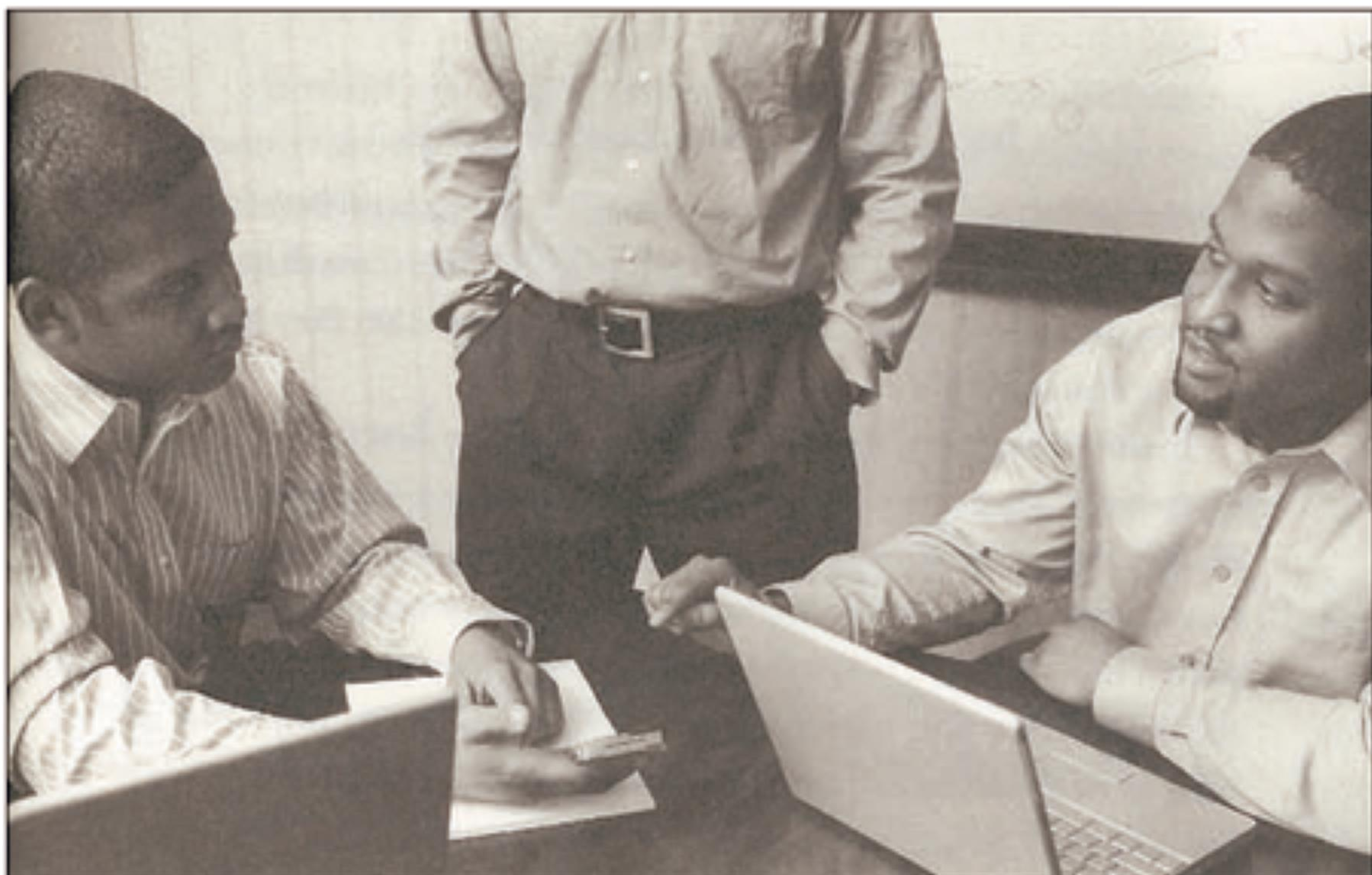
4 - تنفيذ الخطة. قـم بتنفيذ خطتك وقوم مدى تقدمك مرة في الأسبوع على الأقل للتأكد من أنك تسير في الطريق الصحيح. اعتـبر سؤال أحد الزملاء الذين تثق بهـم ليقوم معك بعمل ذلـك، أو لمساعدتك في التأكد من أنـك تقوم بتنفيذ خطتك بثبات واتساق.

5 - تقـويم النتائـج. بمجرد قيامـك بتنفيذ الخطـة، قم بتقويم بعضـ التفاعـلات الصعبة التـي حدثت خلال عـدة أسابيع قليلة ماضية، ثم قارن نتائج أسلوبك الجديد مع تلك المتعلقة بأسلوبك القديم، هل توصلت إلى اتفاقات أكثر رضا مع قليل مـن الترجيـح السلبي؟ هـل أصبحت أكثر فاعليـة وتوافرت لديك السلوكيات المعقولة عن التفاعلات الصعبة إذا لم يكن الأمر كذلك، فاذهب إلى الخطوة السادسة أدناه.

6 - التغيـير الضـروري في خطتك. حدد أسبـاب عدم حصولك علـى نتائج جيدة من خطتك السابقة. على سبيل المثال: هل مارست المهـارات الجديـدة في إدارة الصراعات في مواقف أكـثر تحـد أولا، بدلا مـن الابتـداء بالتفاعـلات التي يمكن إدارتهـا؟ وباستخـدام آرائـك وأفكارك قـم بتعديل خطتك بهـدف تحسين الطريقة التي تدير بهـا التفاعلات الصعبة، ثـم قم بتنفيذ الخطة، وقم مرة ثانيـة بتقويم النتائج وهكذا دواليـك حتـى ترى النتائـج الإيجابية من أسلوبـك في إدارة التفاعلات الصعبة.



مساعدة الموظفين في إدارة تفاعلاتهم الصعبة



من المفضل أحيانا أن يقوم مرؤوسوك بحل مشكلات الصراعات دون تدخل منك. وإنه من المفيد أيضا بالنسبة لك أن تحدد هذه التوقعات من مرؤوسيك، لكن، كيف تعلم أن الأمور ساءت إلى الحد الذي يتطلب تدخلك؟

قبل أن نستعرض هذا الموضوع، لاحظ أهمية النقطة الآتية:

إذا احتوى الصراع على أفعال غير قانونية/غير أخلاقية/ مخلة بالشرف أو الآداب، مثل التحرش الجنسي، أو خرق الحقوق المدنية، فإن ذلك يذهب إلى ما وراء التعريف المتعلق بالتفاعلات الصعبة، وفي مثل هذه الحالات، فإنك تحتاج إلى استشارة الجهات الملائمة (قسم الموارد البشرية أو القسم القانوني بالشركة) لمعالجة هذا الأمر.

تقرير عما إذا كنت تريد التدخل

عندما يحتدم الصراع بين الموظفين، فإن عليك أن تقرر ما إذا كنت تريد أن تؤدي دورا نشطا في مساعدة أطراف الصراع في حل المشكلة. بصفتك مديراً فإنك تستطيع تدريب مرؤوسيك المباشرين على كيفية إدارة تفاعلاتهم الصعبة بأنفسهم.

في بعض الحالات، ربما تقرر -أيضاً- التدخل المباشر في مواقف عدم الاتفاق (الصراعات) بين موظفيك، يقترح بعض

الخـبـراء أنــه إذا كان الصراع لا يؤثر علــى أداء الموظف، أو لا يؤثر على مناخ العمل سلباً، أو لا يخالف قوانين العمل بالشركة، فإن إهمال هذا الموقف ربما يكون هو الخيار الأفضل؛ لأن عدم تدخلك يعطـي مرؤوسيك الفرصة لحـل صراعاتهم بأنفسهم ويتيــح لهم الفرصــة لأن تصبح مجموعتهم أعلــى أداءً. كذلك فإنه يقوي من مهاراتهم في حل المشكلات. إنني (المؤلف) أتفق مــع ذلك تماماً، ففي مثل هذه الحالــة، غالبا ما أتساءل، كيف تسـير الأمور في مشروع أ ب ج مثــلا؟ وأعطي الموظف الفرصة لأن يطلب التدريب والتوجيه.

يجــب أن تتدخل عندما تتسبــب الصراعات في تعطيل في مناخ العمــل، أو في تــدني الإنتاجيــة ويعتبر التدخــل مهما في حالات أخرى مثل:

- تتفاقــم الصراعــات (عــدم الاتفاق/التوافــق/الإنسجــام) بــين موظــف جــريء وآخر جبــان، أو أن الشخصين يختلفان في موقعهما الوظيفي.
- عندما يحدث جدل بين اثنين من المرؤوسين المباشرين، ويزداد هذا الجدال ليشمل موظفين آخرين.

ارتفع الجدل إلى مجموعة من الهجوم الشخصي.

- واحد أو أكثر من الموظفين طلب مساعدتك.

وكما هو واضح أعلاه، إذا اشتمل الموقف على ناحية قانونية مثـل التحرش الجنسـي، أو انتهاك الحقـوق المدنية، فإن ذلك يخرج عن نطاق التفاعلات الصعبة. عند ذلك يجب أن تتحـدث إلى بعض المستشارين في قسم الموارد البشرية أو قسم الشؤون القانونية عن كيفية علاج هذا الموقف.

تسهيل الحلول

عندما تحـدد صراعا معينا بين الموظفين يستحق تدخلك، ضع في الاعتبـار هذه العمليـة الآتية حتى تستطيـع تسهيل حل هذا الصراع.

1 - ساعـد الأفراد الذين هم طـرفي الصراع بملاحظات محددة، ثـم شجع هؤلاء الأفـراد لوصف مشاعرهم، دوافعهم، وحاجاتهم.

ماذا تفعل؟

هل تسود الأدمغة الهادئة؟

إيزابيل تعمل مديرة في منشـأة خدمية، لاحظت إيزابيل موقفا غـير سار بين (برووسـ) و (لوزيا)، عضـوان في فريقها، يقوم كل منهمـا بانتقاد كفاءة الآخر بطريقـة غير مباشرة خلال اجتماعات

الفريـق، وزاد الطين بلة أن هذا السلـوك امتد عبر تبادلهما البريد الإلكـتروني، قامت إيزابيـل بتجميع الحقائق وانتابهـا الشك في أن هذا الخلاف بدا يؤثر بدرجة كبيرة على أدائهما، علاوة على ذلك، فـإن تعليقاتهما في أثناء الاجتماعات بـدأت تحدث توترا في الفريق ومضايقـة لأعضائه، كما أن هـذه التعليقات باتت تهدد الأداء العام للفريق ونتيجة لهذا تأثر مناخ العمل وهذا لا يعتبر أمرا هينا.

أعدت إيزابيل لاجتمـاع مع هذين العضوين. وقد بدأت إيزابيل الاجتمـاع بوصف هـذا السلوك لكل من برووس ولويـزا بالهدم كما أشارت إيزابيـل إلى اهتمامها بخصوص الضرر الذي سوف يسببه هـذا السلـوك لأداء كل منهمـا، وكذلـك أداء الفريـق ومعنويـات أعضاءه.

بـدأ كل مـن برووس ولويـزا الدفاع عن سلوكهمـا وموقفهما في لغة شديدة اللهجـة والكراهية، حينئذ أوقفت إيزابيل هذا التراشق بالألفاظ وسألـت كل منهما أن يتوقف عندما يتكلم الشخص الآخر أو عنـد شرح الحقائـق من وجهة نظره، بدأت لويـزا أولا بشكواها: إننـي محبطة جـدا، وأشعر أنه علـيَّ أن أقوم بعمـل برووس عندما يفشـل في إتمـام عمله حسب الجـدول، وينتهي لي الأمـر أن أستمر في العمـل بعد ساعات العمل الرسميـة، إن برووس لا يقوم بعمله في المشـروع. وفي لهجـة شديدة الغضب بدا برووسـ في الرد، (إن هذا الموقـف يؤثر علـيَّ كثيراً، وغالبا ما أقوم بإعـادة عمل الجزء الموكل

إليَّ لأن لويـزا معي بدلا من ضدي، فقد يكـون في استطاعتنا إتمام المشروع حسب الوقت المحدد.

(تأوهـت إيزابيل بشدة، وقالـت: إن هذا الأمر يبدو وكأنه خرج عـن نطاق التحكم فيه وتعجبت عن كيفية إعادة الحوار إلى الطريق الأكثر فاعلية.

ماذا تفعل؟ سوف يقترح الموجه (مؤلف الكتاب) حلا في الجزء المعنون (ما يمكنك عمله).

2 - تأكد من أن الأشخاص يستمعون إلى بعضهم بعضا. ضـع نموذجا لإعادة الصياغة وكذا مهارات الاستماع النشـط الأخـرى، لكـي توضـح كيفيـة عمـل ذلـك (الاستماع).

3 - ساعـد الأشخاص في تحديـد النواحي التـي يتفقون فيها، فعلى سبيـل المثال: ربما يأخذ الأشخاص أهمية المشـروع بجدية ولكن لديهم وجهات نظر مختلفة عن أحسن الطرق لتنفيذ العمل.

4 - شجـع الشخصـين علـى العصـف الذهنـي للحلـول البديلـة، ثم قم بتقـويم الحلول المقترحـة، وتأكد من أنها تعي اهتماماتهم والموضوع محل النقاش.

5 - اقترح أن يقوم الشخصـــان بوضع خطة لحل المشكلة، وحـــاول مساعدتهــم في تنفيذ الخطــة، إذا كان ذلك ضروريا.

6 - قــم بجدولة اجتماعــات مستقبلية يقــوم فيها الأفراد المعنيــون بمناقشة، تحت إشرافك، كيف تسير الأمور، وعما إذا كان الحل المقترح يعمل بكفاءة.

تدريب وتوجيه الموظفين لتحسين مهاراتهم

لكــي تشرح لمرؤوسيــك المباشريــن كيفية معالجــة التفاعلات الصعبــة بأنفسهم، فكر في تطبيق هذه الإستراتيجيات المتعلقة بالتدريب والتوجيه:

- العــب دور مواقف حــل الصراعات مع واحــد أو أكثر من الموظفــين. ثم سل الموظفين إبــداء رأيهم بخصوص ما تم عمله بنجاح ومــا لم يتم عمله بنجــاح، وكيفية معالجتهم لسيناريوهات/حوارات الممارسة بطريقة أفضل.
- ضع الأهــداف لممارسة وتقوية مهارات حــل الصراعات. علــى سبيل المثــال: اقترح علــى الموظف أن يحــدد واحدا

من الزملاء ممن يوجـد بينه وبينهم اختلافات. يستطيع الموظـف أن يمارسـ مهـارة إدارة الصــراع مثـل صياغة المشكلة في صورة الاختلافـات، والتعبير عن المشاعر بدلا مــن إلقاء اللــوم على هــذا الشخص، ثم بعـد ذلك يقوم بالممارسة في ظل التفاعلات الأكثر تعقيدا.

- عــرف وجود قياس طــرق التقدم لتحقيــق الهدف؛ على سبيــل المثال: هل يستطيــع المرؤوس المباشــر إدارة ثلاثة تفاعــلات مع زميــل آخر والتي مــن شأنها أن تــؤدي إلى تحسين العلاقات مع هذا الزميل.
- حاول توفير المــوارد المطلوبة، مثل: ورشة عمل بخصوص مقرر دراسي عن حل الصراعات، ثم اقترح على الموظف أن يتحدث عن حل الصراعات مع الأشخاص الذين ترى أنهم يتمتعون بمهارات معينة في هذا الصدد.

خــلال التدريــب والتوجيه، عليك أن تتذكــر أن موظفيك سوف يحتاجــون إلى الوقت حتــى يتمكنوا من إتقان فــن إدارة التفاعلات الصعبة.

النصائح والأدوات

أدوات إدارة التفاعلات الصعبة

أدوات إدارة التفاعلات الصعبة

تحديد مصدر الصعوبة

استخدم هذا النموذج لمساعدتك في عزل مصادر التفاعلات الصعبة التي تواجهها مع بعض الموظفين في العمل:

(1) كيف يختلف انطباعك عن الموقف عن انطباع الشخص الآخر.

(2) كيف تختلف دوافع الشخص الآخر عن دوافعك أنت؟

(3) ما الذي تجده صعبا بخصوص أسلوب الشخص الآخر في العمل؟

(4) ما الذي تجده صعبا بخصوص أسلوب الشخص الآخر في التواصل؟

(5) صف الموقف محل النقاش. ما موقفك واهتماماتك وما موقف الشخص الآخر واهتماماته بخصوص هذا الموقف؟

(6) ما الفروق الثقافية أو التجريبية أو أيّ فروق أخرى تسهم في إيجاد المشكلة محل الخلاف؟

(7) المحصلة النهائية (بيت القصيد) - ما هي أهم الاستنتاجات التي تستطيع استنتاجها عن مصادر الصعوبة في التفاعلات؟

تقرير عما إذا كنت تريد التعامل مع التفاعلات الصعبة

استخدم هذا النموذج لتقرير ما إذا كنت تريد إدارة أحد التفاعلات الصعبة أو أن تتركها وشأنها

(1) كيف تصف أهمية علاقتك مع هذا الشخص؟

(2) كيف يؤثر الموقف الصعب على قدرتك على العمل مع هذا الشخص في المستقبل؟

(استخدم إطار تقويم من 1 إلى 5 (5 تعني تأثيراً كبيراً)

تأثير كبير جدا ــــــــــــــ لا تأثير على الإطلاق

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

(3) ما مقدار أهمية علاقتك مع هذا الشخص؟

☐ عال ☐ متوسط ☐ قليل

(3) هل علاقتك بهذا الشخص طويلة المدى أم قصيرة المدى؟

☐ طويلة ☐ قصيرة

ما احتمالات تحسين هذه العلاقة؟ (إذا كان واحد منكما أو كلاكما لديه مشكلة شعور عميقة أو سلوك هدام مع عدد كبير

من الناس في كثير من المواقف الصعبة، فإنه من المحتمل عدم إمكانية تحسين هذه العلاقة

☐ من المحتمل ☐ أبداً

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

ما النتائج المترتبة على تناولك لهذا الموقف الصعب؟

7 – ما الفوائد المترتبة على تناولك أو علاجك لهذا الموقف الصعب؟

8 – هـل العائـد يستحق الالتزام واستثمـار الوقت في علاج هذا الموقف الصعب؟

☐ نعم ☐ لا



إدارة التفاعلات الصعبة

تقويم الانطباعات والسلوك خلال التفاعلات الصعبة

استخـدم نموذج التقويم الآتـي في تعريف التفاعل الصعب من وجهة نظرك ووجهة نظر الشخص الآخر

1 - ما الموقف؟

2 - ما انطباعك عن الموقف؟

3 - مـا هـي الخـبرة والمعلومـات والدوافـع والاهتمامات والافتراضــات التي تسهم في نظرتك إلى الموقف بهذه الطريقة؟

4 - كيف يرى الشخص الآخر هذا الموقف؟

5 - مـا الخـبرة والمعلومـات والدوافـع والاهتمامـات والاقتراحات التي تسهم في نظرة الشخص الآخر إلى الموقف بهذه الطريقة؟

6 - لخص الاختلافات الرئيسة بين وجهتي نظر الطرفين للموقف الصعب. بالنسبة لأي من هذه الاختلافات؟

اكتب الحلول الممكنة أو النقاط المشتركة

الاختلافات	الحلول/والأسس المشتركة

مصـدر هذا الجدول: مؤسسة النشر بمدرسـة الإدارة بجامعة هارفارد (2004). جميع الحقوق محفوظة. بناءً على إحدى الأدوات التي طورتها هيئة التفاعل.

إدارة التفاعلات الصعبة

مناقشة حالة من التفاعلات الصعبة

استخدم هذه الأداة لتقييم مدى فاعلية مناقشتك للتفاعلات الصعبة مع الآخرين، أجب بـ «نعم» أو «لا» لكل عبارة من العبارات الآتية:

خلال واحد أو أكثر من التفاعلات الصعبة قمنا بالآتي:	نعم	لا
1. مناقشة اهتماماتنا المختلفة بخصوص الموضوع (محل النقاش).		
2. اعترفنا بالاختلافات الأخرى مثل: أنماط التواصل والعمل والمحفزات وآراءنا بخصوص ما هو ضروري، وخلفيتنا الثقافية والمهنية.		
3. اتفقنا على تحسين الأمور فيما بيننا.		
4. شاركنا انطباعاتنا عما يجري حولنا وأسباب هذه الانطباعات.		
5. شرحنا مشاعرنا الناتجة عن هذه الاختراعات.		
6. اعترفنا باهتماماتنا عن الشكل الذاتي والإيفاء بالمتطلبات التي ظهرت نتيجة هذه التفاعلات		
7. اعترفنا بعدم كمال أي منا وأننا جميعًا خطاؤون.		
8. أظهرنا الاستماع الفاعل - وعلى سبيل المثال من خلال وضع الأسئلة وإعادة الصياغة وعدم المقاطعة.		
9. مقاومة الدافع للوم الآخرين أو اتهامهم أو الحكم على مقدرتهم.		
10. أوضحنا إسهام كل منا في خلق المشكلة.		
11. وجدنا طرقًا لتقليل العواطف - مثل التوقف في أثناء المناقشة ثم العودة إليها مرة أخرى.		
12. أعدنا صياغة المشكلة وشكل اختلافاتنا في الرأي، وليس القصور في الشخصية.		
13. ركزنا على الاختلافات في الرأي وليس الحقيقة المفترضة.		
14. عرفنا العواطف الكامنة التي تأخذ شكل الاتهامات أو الأحكام.		
15. عملنا على إزالة المعوقات التي تتعلق بالاختلاف مثل: الخوف من تعارض المصالح أو الاعتقاد بأن المشكلة سوف تحل نفسها بنفسها.		
بناء على إجاباتك كيف تحكم على مدى تفاعلك ورأيك في التفاعلات الصعبة مثل: الخوف من التفاوض أو الاعتقاد بأن المشكلة سوف تحل نفسها بنفسها.		
اعتبر العبارات التي أجبت عليها بـ (لا) ما هو القرار الذي سوف تتخذه في التفاعلات المستقبلية مع هذا الشخص لكي تحسن مهاراتك في إدارة هذه التفاعلات.		

وضع خطة للتغيير

استخدم هذا النموذج لوضع خطة لمعالجة التفاعلات الصعبة مع شخص معين في العمل.

1 -	صف الموقف الصعب
2 -	اكتب الاختلافات (في العواطف، والدوافع، والاهتمام، وأسلوب العمل.. إلخ) والتي أدت إلى هذا الموقف الصعب
3 -	اكتب الحلول المحتملة للمشكلة والتي قمت أنت والشخص الآخر بمناقشتها، سل عن كيفية قيام الحلول المقترحة بالإيفاء باهتمام كلا الطرفين واهتماماتهما حتى لو كان ذلك بصفة جزئية
4 -	اختر أفضل الحلول
5 -	وضح طريقة تطبيقك للحل المختار
6 -	اشرح بالتفصيل كيفية قياس النجاح (مدى معرفتك أنت والشخص الآخر أن الموقف الصعب قد تم علاجه بنجاح).

7 -	حـدد القواعـد الأساسيـة لوضع الحـل المختار محل التنفيـذ. علـى سبيل المثـال: «إخطار الطـرف الآخر مسبقـا إذا لم تستطـع مقابلته في الوقـت الذي سبق تحديده.
8 -	وضح كيفية التواصل بشأن مدى التقدم في حل المشكلة (هـل ستقوم بمقابـلات أسبوعية مع الطـرف الآخر لمناقشة مدى التقدم في تنفيذ خطة التغيير، هل تتابع ذلك بصفة دورية عن طريق البريد الإلكتروني.
9 -	صـف كيف تقـوم بمعالجة التوتـرات في أثنـاء تنفيذ الخطة وكيف تقوم بإدخال التعديلات على الخطة إذا تطلب الأمر ذلك.



إدارة التفاعلات الصعبة

حل التفاعلات الصعبة بين الموظفين

استخــدم النموذج الآتي لتحديد الصراعات بين الموظفين التي تستحـق تدخلك وذلك بهـدف تسهيل التفاعـلات المنتجة بين الأطراف المعنية، ولتحديد إستراتيجيات معينة لتدريب وتوجيه الموظفين على إدارة تفاعلاتهم الصعبة بأنفسهم.

الجزء الأول: تحديد ما إذا كنت تريد التدخل

العبارة	نعم	لا
1 - يقع الخلاف بين موظف جريء وآخر جبان. 2 - الخلاف بين شخصين في مواقع مختلفة في المنشأة 3 - توسعت دائرة الخلاف لتسجل أعضاءً آخرين 4 - يشتمـل الخـلاف على أمـور قانونية مثـل التحرش الجنسي أو خرق الحقوق المدنية 5 - يـدرك أطـراف الخـلاف أن اختلافاتهـم تسبـب المشكلات، لكنهـم ينقصهم الخبرة في التفاعل مع هذه المواقف أو إدارتها بأنفسهم		
إذا كانت إجابتك (نعم) لأي من العبارات أعلاه فإنك تحتاج إلى التدخل في المشكلة. انظر الجزء الثاني		

الجزء الثاني: تحديد الأشخاص ذوي المهارات المطلوبة

تاريخ التفاعل:
المشاركان
رأي المشارك الأول بخصوص المشكلة (بما في ذلك المشاعر، الدوافع، الاهتمامات والاحتياجات)
رأي المشارك الثاني بخصوص المشكلة (بما في ذلك المشاعر، الدوافع، الاهتمامات، والاحتياجات)
نقاط الاتفاق:
الحلول المحتملة (اذكر بالتفصيل كيف تفي هذه الحلول باهتمامات الأطراف محل النزاع
خطة حل المشكلة
الاجتماعات المستقبلية لمتابعة مدى التقدم في الحلول

الجزء الثالث: تدريب وتوجيه الموظفين في حل المشكلات

تُعد مساعدتك للموظفين في حل صراع من الصراعات أمراً مفيداً، لكن تدريبهم على إدارة التفاعلات الصعبة بأنفسهم يُعد أكثر أهمية. أدناه، حاول أن تحدد كيفية تدريب مرؤوسيك المباشرين لإدارة تفاعلاتهم الصعبة بأنفسهم.

الموظف	إستراتيجية التدريب



اختبر نفسك

يقدم هذا القسم من الكتاب عشرة أسئلة تهدف إلى مساعدتك في تحديد مدى استيعابك لمعرفة الأسس الضرورية في إدارة التفاعلات الصعبة، سوف تقدم الإجابات عن هذه الأسئلة في نهاية هذا الاختبار.

1 - ربما تتصاعد التفاعلات الصعبة بدرجة غير مقبولة إلى حد علاقات متوترة، وضياع الوقت، وتدنٍ في الأداء. في العبارات الموضحة أدناه هناك عبارتان يمكن وضعهما الصحيح بخصوص التفاعلات الصعبة. ما هي العبارة غير الصحيحة من العبارات الثلاثة؟

أ- يتردد الكثير من الناس في التعامل مع المواجهات

ب - لا تستحق كل التفاعلات (المواجهات) الوقت والطاقة المطلوبين لإدارتها.

ج - على مدار الوقت، فإن أغلبية الصراعات تحل نفسها بنفسها.

2 - يتجنب الكثير من المديرين التعامل مع الصراعات لأنهم يخشون من تفاقم الموقف، أيٌّ من هذه الإستراتيجيات يمكنك استخدامها للتغلب على الخوف من الصراعات؟

أ – إدراك أن الصراعات جزء من الحياة، حاول أن تركز على الجوانب الإيجابية في معالجة الصراعات.

ب – إدراك دورك في الموقـف (المشكلة) التي حدثت بينك وبين الشخص الآخر.

ج – تحديـد القـرارات التي يمكنك اتخاذهـا للبدء في تحسين الموقف الصعب محل الاهتمام.

3 - مـا هـي الأسباب الأولية التي تـؤدي إلى التفاعلات الصعبة في مكان العمل؟

أ- النوايا السيئة لشخص ما تجاه شخص آخر.

ب – ضعف الشخصية أو عدم القدرة لشخص ما.

ج – الاختلافات بين الأفراد.

4 - تنبـع بعض الاختلافات نتيجة أن للأطراف محل النزاع مواقف مختلفـة بخصوص موضـوع مـن الموضوعـات أو لاهتماماتهم المختلفة بالموضوع نفسه. ما هي «الاهتمامات»؟

أ- موقف شخص ما بالنسبة لموضوع معين.

ب – رغبة شخص ما أو حاجاته بالنسبة لموضوع معين.

ج – خطة شخص ما لعلاج أو حل مشكلة معينة.

5 - إن وقتــك وطاقتك تُعد من الموارد المحدودة؛ ولهذا فإنك تحتاج إلى التقــويم الدقيــق للصراعات التي تسترعــي انتباهك وتلك التــي لا يجــب أن توليها/تعيرهــا اهتماما/التفاتــا. في أي من المواقــف التالية يجب أن تحاول حــل سلسلة من الصراعات مع شخص معين في مكان العمل.

أ- لاحظــت أن الشخصــ الآخر لــه تاريخ طويل مــن العلاقات السيئة مع الكثير من الناس في العديد من المواقف.

ب – نمــا إلى علمك أن الشخص الآخــر لديه مشكلات عديدة في مشاعره وعواطفه.

ج – أن علاقتك بالشخص الآخر هي علاقة طويلة الأجل وأنها مهمة جدا لما تحتويه من مصالح مشتركة.

6 - بينما تقوم بمناقشة الصراعات مع الشخص الآخر، تحتاج إلى توضيح حقائــق الموقف، أو حقيقة ما يجري في مكان العمل، أيٌ من هذه العبارات تعتبر صحيحة بخصوص هذه العملية؟

أ- ســوف تؤثر خبرة وافتراضــات ونوايا واهتمامات كل فرد في انطباعاته عن الحقائق.

ب – يتساوى أطـراف النزاع في انطباعاتهم حول ما يجري في مكان العمل والتي أدت إلى التفاعلات الصعبة

ج – ربمـا يكون الشخص الآخر قـد أسهم بدرجة أكبر في خلق المشكلة.

7 - بالإضافـة إلى فهـم انطباعـات أطـراف النـزاع بخصوص ما يحـدث في التفاعلات الصعبة، فإنه من المهم أن تحدد المشاعر التـي يحتوي عليها الموقف، أي من هذه العبارات تعتبر صحيحة بخصوص عملية تحديد وتعريف المشاعر؟

أ- يواجه بعض المديرين صعوبة في وصف مشاعرهم، ويحتاج هؤلاء المديرون إلى زيادة مخزونهم المعرفي بهذه المصطلحات.

ب- عندمـا يواجـه شخصـ ما بعضـ المشاعر خـلال التفاعل الصعـب، فـإن هـذا الشخصـ لا يستطيـع تغيـير هـذه المشاعر.

ج- عند وصفك لمشاعرك خـلال التفاعلات الصعبة، يجب أن تركز فقط على أهم المشاعر حدة.

8 - بالإضافة إلى فهم انطباعات الآخرين لما يجري في التفاعلات الصعبة، وفي تحديد المشاعر التي أثيرت نتيجة هذه التفاعلات فإن أطـراف النزاع يجب عليهم تنـاول اهتماماتهم بخصوص

صورتهم الذاتية، أيٌّ من هذه العبارات تقترح بشدة أن المتحدث لديه اهتمام بصورته الشخصية؟

أ- لقد ارتكبت خطأ فادحا ذلك اليوم، حينما نسيت أن أذكر «جورج» بأهمية هذا الاجتماع.

ب- لقد فشلت في تواصل توقعاتي بوضوح إلى «مايا». إنني لا أعد نفسي مديرا جيدا.

ج – أحتاج إلى أن أكون أكثر انفتاحاً للتغذية الارتجاعية السالبة بخصوص أدائي لهذا الدور.

9 - خلال أحد التفاعلات الحديثة أدرك كل من «جيمس» و«كارل» أن لديهما انطباعات متضاربة عن ما هو حاسم، وضروري في النموذج المصغر للمنتج. استطاع الاثنان أن يجدا حلا يتطلب تعديل النموذج عدة مرات... وبعد تطبيق خطتهما، سيقوم «جيمس»، و «كارل» بمقارنة عدد مرات التعديل بالرقم الذي اتفقا عليه في خطتهما، لكنهما تجاهلا خطوة من الخطوات التي تُعد ضرورية وحاسمة في التطبيق الناجح للخطة. ما هي هذه الخطوة؟

أ- وضع الصورة النهائية للعوامل التي تسببت في اختلافات انطباعاتهما في هذا الموقف.

ب- اختيار معايير القياس لتقويم نجاحها في تطبيق الحل الذي توصلا إليه.

ج - تقرير كيفية التواصل بينهما في المستقبل.

10 - عندما يتدخل اثنان من مرؤوسيك في صراع، عليك أن تقرر ما إذا كنت سوف تتدخل في هذا الموقف، ما هي الحالة التي تتطلب تدخلك ؟

أ- وقعت هذه المشكلة بين اثنين من الموظفين في الموقع التنظيمي نفسه في قسمك أو فريقك.

ب- لقد قررت أن هذه المواجهة سوف تتسع لتشمل موظفين آخرين بالإضافة إلى صاحبي الصراع القائم.

ج- لقد قررت أن الموقف لا يتعلق بخرق الحقوق المدنية أو عمل غير قانوني.

الإجابة عن أسئلة الاختبار

1 - الإجابة (ح) هي: أن معظم التفاعلات الصعبة لا تحل نفسها بنفسها. كما أن مرور الوقت لا يحل المشكلة، فالأفراد هم الذين يقومون بذلك.

2 - الإجابـة (أ) هــي: إن الخطـوة الأولى للتغلب علــى الخوف من الصــراع هي برغم إدراكنــا أن الصراع شيء غـير مريح فإنه جزء مــن حياتنا، إن التركيــز على النتائــج الإيجابية المحتملة لمعالجــة التفاعلات الصعبــة، وإيجاد الطــرق لتسهيل مواجهة هذه التفاعلات يمكنك من تخطي عقبة الخوف.

3 - الإجابـة (ج) هــي: تنبع معظــم التفاعلات الصعبــة في مكان العمل مــن الاختلافات بــين الناس في اهتماماتهــم، دوافعهم، انطباعاتهم،وكذلــك أنمــاط التواصــل، والخــبرة الحياتيــة، والأخلاق الثقافية.

4 - الإجابـة (ب) هــي: الاهتمامات هــي عبارة عن رغبــات الفرد بخصوص أمر ما، على سبيل المثال: الموظف الجديد الذي يريد الحصــول على وقت إجازة طويل مثل أعضــاء الفريق الآخرين (موضوعــة هنا هو وقــت الإجازة) ربما تكون لــه اهتمامات في معاملته بطريقة عادلة، أي أن هذا الأمر في حد ذاته هو «رغبة». أحيانــا ما يكــون تحديد الاهتمامــات المختلفة عامــلا مساعدا للأفراد لحــل الصراع في تصميم حلول خلاقة (إبداعية) تفي بمتطلبات الأطراف المعنية.

5 - الإجابـة (ج) هي: عندما تكون إحــدى علاقات العمل ضرورية وحاسمة وتحتــاج أنت إلى التعاون مع هذا الشخص مدة طويلة

فإنــه عليــك أن تجد الطــرق الصحيحــة لإدارة هــذا التفاعل الصعــب مع هــذا الشخص، على النقيض مــن ذلك، إذا كانت عنــدك بعضــ التفاعــلات الصعبة مــع زميل العمــل في الأجل القصــير أو كان هذا التفاعل في أحــد المشروعات، فقد لا يكون من الضــروري استثمار الوقت والطاقــة لتحسين علاقتك بهذا الشخص.

6 - الإجابــة (أ) هي: هنــاك جانبان لكل قصــة، ويرى كل شخص الصــراع بنــاءً على مجموعــة من الحقائــق التي يراهــا. ربما يستخــدم طرفي الصراع مجموعة مختلفــة من الحقائق ليكون كل منهمــا انطباعــه عما يحدث، علــى سبيل المثــال: إذا واجه «هــاري» مجموعة من المشــكلات في مشروع سابــق نتيجة عدم تحديــث البيانــات في الوقت المحــدد، فلربما تحاول مــاري «أن تعرضــ مشروعنا للمخاطر بإرسالهــا التقارير في وقت متأخر. يعتقــد «هــاري» أن عــدم المتابعة بخصوصــ الأعمــال المكتبية ينتج عنه الفشــل، بينما رأت ماري أن المشروع السابق فشل لأن أعضاء الفريق قضوا معظم الوقت في القيام بالأعمال المكتبية. كلتا وجهتي النظر صحيحة من وجهة نظر أصحابها وهذا يؤثر بالطبع على وجهة نظرهم في الحقائق.

7 - الإجابــة (أ) هي: بتطوير بعضــ المصطلحات اللغوية، يستطيع

المديـر أن يكـون دقيقا في وصفه للمشاعر التـي يواجهها خلال التفاعـلات الصعبـة. كمـا يستطيع المديـر أيضا فهـم وصف الشخص الآخر لمشاعره.

8 - الإجابـة (ب) هـي: يبـدو أن «جيمسـ» و «كلارا» لم يتمكنا من تحديد تواصلهما، بما في ذلك كيفية مناقشة التقدم في الخطة أو معالجة التوترات التي تنشأ خلال المناقشة أو عمل التغييرات الضروريـة في خطتهمـا، وكباقـي الخطـوات الأخـرى، فإنهم قد عـدوا هذه الخطـوة (توضيح الاختلافـات وراء التفاعلات الصعبـة واختبار المقاييس لتقويم مدى نجاح الخطة) ضرورية لضمان النجاح في تطبيق الحل للتفاعلات الصعبة.

9 - يبـدو أن جيم وكارلا لم يقـررا كيفية التواصل في المستقبل، بما في ذلـك كيفية مناقشـة قياس مدى تقـدم خططهم، ومعالجة التوتـرات التي تحـدث في أثناء المناقشـة، بالإضافة إلى إجراء التعديـلات الضرورية على الخطـط. وكسابقتها من الخطوات (توضيـح الاختلافـات في هـذه الصعوبـات، وضـح المقاييـس المتعلقة بتقييم مدى نجاح هذه الخطط)، فإن هذه الخطوة تعدُّ ضروريـة لتوكيد نجاح تنفيـذ أو تطبيق حل من الحلول لحالات التفاعلات الصعبة.

10 - الإجابـة (ب) هـي: عندمـا يمتـد الصـراع ليشمـل أفـرادا

آخرين فإنــه من الضروري أن تتدخل، تستطيع تسهيل حل هذه المواجهات بمساعدة أطراف النــزاع في تحديد المشكلة بصورة واضحة، أو الاستماع لبعضهم بعضاً، أو تحديد نقاط الاتفاق، أو تطبيق الحلول التي تُعنى بمتطلبات أطراف النزاع واهتماماتهم كما تستطيــع -أيضاً- أن تستخدم التدريب لمساعدة المرؤوسين في إدارة تفاعلاتهــم الصعبة بأنفسهم بدلا من إقحام الآخرين في هذا النزاع.



للمزيد من المعرفة عن هذا الموضوع

مقالات

(1) Graumer Martha. (Confrontation without conflict). Harvard Management communication letter (June 2002).

يـتردد الكثـير منـا في مواجهـة تحد معـين عن السلـوك الذي يمكـن أن يكـون سلوكاً منحرفـاً أو غير مهني أو بمجـرد أن يتصف هذا السلوك بالإعوجـاج. تشرح هذه المقالة كيف تعالج الصراعات المحتملة في مكان العمل، وهي في مهدها ولكن إدارتها. يحتوي المقال أيضا على كيفية التعامل مع التفاعلات الصعبة.

(2) Gary, Loren. (Becoming a Resonant Leader.) Harvard Management update (June 2002).

بعـد أحـداث سبتمـبر 2001م، طلب مـن مسـؤولي الشركات التصـرف بأمانة في المواقـف الصعبة، والتعاطف مـع الموظفين في المواقـف التـي يحتاجون فيهـا إلى المساعدة، يحتاج القـادة إلى أن يتعلمـوا التكيف مع مناخ العمل الجديد، مستخدمين الأدوات المهمة مثل «الـذكاء العاطفي». كذلك فإنهم يحتاجـون إلى زيادة قدرتهم في التعامـل مع التفاعلات الصعبة التي تأتي مع التغيير الافتراضي غير الواقعي؟

(3) Hackley, Susan. (when life gives you lemons: How to deal with difficult people.) Negotiation (November 2004).

وكما يشرح ويليم أوري، مؤلف الكتاب

Getting past No: Negotiating with difficult people)

يقول أوري: جميعنـا أو معظمنا يقوم بالمفاوضات مع أفراد من الصعب فهمهـم. يتسم هؤلاء الأفراد بالتعنـت، التكبر، العدوانية، الطمع، أو عـدم الأمانة. أو ربما يتسم هؤلاء الأفراد بدماثة الخلق، أحيانا. لكنه في بعض المواقف قد يتحول الشخص العادي إلى خصم عنيـد أو مناوئ سيئ. على سبيل المثـال: يمكن أن يكون رئيسك في العمـل متعاوناً ومتفهمـاً معظم الوقت، لكنه قـد يطلب مطالبا غير واقعيـة في اليوم الذي يسبق عطلة نهايـة الأسبوع، تعلم كيف تحول الاستهجان إلى استحسان، متخطيا كلمة «لا».

(4) Harvard Business School publishing. (Leading by Feel.) Harvard Business Review (January 2004).

يعتبر التعاطـف والحدس والبداهة، وكذلـك إدراك الذات من المقومـات الضرورية للقيـادة الجيدة، لكن هـذه المقومات قد تكون خادعـة، ضعيفة، وخطـرة في استخدامها، في هذه المقالة يستكشف ثمانية عشر قائدا وأكاديميا كيف تدير الذكاء العاطفي.

(5) Wecks, Holly. (Taking the stress out of Stressful interactions) Harvard Business Review onpoint Enhanced edition (March 2002).

تعتـبر التفاعـلات الناجحة شيئـا لا يمكن تفاديـه في الحياة، خاصة في مجال الأعمال، فإنها قد تكون سلسلة تبدأ من فصل أحد الموظفين إلى تلقي المديح، وبغض النظر عن محتواها فإن التفاعلات الصعبة يمكن أن تمثل عبئا ثقيلا ننوء بحمله.

حقاً، إن هـذه التفاعلات قد تسبب القلـق والاهتياج لدرجة أن بعضـ الناس يحاولون تفادي هذه التفاعـلات، قد يكون من المكلف جـدا أن نتفادى هذه التفاعلات، أو استرضاء الأشخاص الذين من الصعـب بل ليس مـن السهل التعامل معهـم أو تلطيف حدة التنافر والخصومـة، إن هذا التفادي قد يؤدي إلى موقـف أسوأ، أو مشكلة من الصعب حلها، وباستخدام ثلاثـة أمثلة من التفاعلات الصعبة التي قد يواجهها النـاسـ في مكان العمل، يشرح الكاتب كيف يتمكن المديـرون من تحسـين هذه التفاعلات بمفردهم، علـى أنه يجب أن يتنـاول المديـرون هذه المواقـف بإدراك قـوى للـذات، إن بناء هذا الإدراك ليس فقط هـو التحليل اللامتناهي للذات؛ ذلك لأن معظم هذا الإدراك هو ببساطة تحويل المعلومات الكامنة عنك إلى معلومات مباشـرة وواضحة، إن معرفتك لكيفية رد الفعل في المواقف الصعبة سوف يضيف إلى معرفتك الكثير من نقاط الضعف فيك إضافة إلى أنه سوف يمكنك من التغلب على المواقف الصعبة.

(6) Weiss, Jeff, and Jonahan Yughes. «What collabora hon? Accept and Actively Manage – Conflict.) Harvard Business Review (March 2005).

الحقيقة هي أنه لا يمكنك التعاون ما لم تعالج موضوع الصراع. يقدم المؤلفــان ست إستراتيجيات لإدارة فاعلــة للصراعات: صمم ونفــذ طريقــة مألوفــة (عامة) لحــل الصراعــات، حــاول أن توفر المعايير المطلوبــة للأشخاص حتى يمكنهم عمل المقايضة والمفاضلة بــين الحلول، استخدم تصعيد الصــراع كفرصة للتدريب والتوجيه؛ أســس وطبق متطلبات التصعيد؛ تأكد من أن المديرين يقومون بحل الصراعات مع ذويهم؛ وأخيرا حاول أن تجعل عملية حل الصراعات واضحــة للجميــع، تركــز الإستراتيجيــات الثــلاث الأولى على نقطة الصــراع بينما تركز الثلاث الأخيرة على تصعيد الصراع إلى أعلى (سلسلة الإدارة).



كتب

(1) Coleman, Danial, Richard Boyatzis, and Annie McKee. Primal Leaderships Learning to lead with emotional intelligence. Harvard Business School publishing. «Leading by Feel.» Harvard Business School Harvard Business press 2004.

بناءً على عقود من البحث في الشركات المتميزة، يوضح المؤلفون أن القادة العظام يتميزون -ليس فقط- بالمهارات والذكاء ولكن أيضا بالتواصل مع الآخرين باستخدام قدرات الذكاء العاطفي مثل التعاطف وإدراك الذات.

(2) Harvard Business School publishing. Dealing with Difficult People. The result-Driven Manager series. Boston: Harvard Business School press (2004).

دليل موجز (مختصر)، مليء بإستراتيجيات وأدوات قيمة. سوف يساعدك هذا الدليل على تحسين مهاراتك وزيادتها وتنميتها للتعامل مع الأشخاص الذين يصعب التعامل معهم: تجنب الصراعات والسلبيات، زيادة ورعاية السلوك الإيجابي وأخيرا تمكين ذوي الإنجاز المتدني.

برامج التعليم الإلكتروني

(1) Harvard Business School publishing. Coaching for Results. Boston: Harvard Business publishing, (2000).

الفهـم والممارسـة الفاعلـة لتدريـب وتوجيـه الآخريـن وذلك من خـلال إتقان المهـارات الخمسـ الرئيسة والضروريـة للتدريب الناجح:

- الملاحظة.
- التساؤل.
- الاستماع.
- التغذية الارتجاعية.
- الاتفاق (الموافقة).

يساعـدك هذا البرنامـج في نجاح التدريـب، وذلك عن طريق الإعداد، المناقشة، والمتابعة في أي موقف من المواقف.

(2) Harvard Business School publishing. Managing Difficult interactions. Boston: Harvard Business School publishing, (2001).

سوف يساعدك هذا البرنامج في فهم أسباب الاختلافات وعدم الاتفاق، كما يساعدك هذا البرنامج في بناء الاستنتاجات بطريقة تعاونية.

سوف تؤدي مهارات الجدار الفاعل إلى فهم دقيق للمعلومات التي يتم تبادلها في تفاعلاتك اليومية. يشرح هذا الكتاب الأساليب المتعلقة بالتعامل مع التفاعلات الصعبة في مجال الأعمال. كما يستكشف هذا البرنامج كيف أن النماذج الفكرية تؤثر على تفكيرنا الخاص، ومن ثم على سلوكنا، ويقدم الكتاب أيضا التمرين (التدريب المعروف) بالعامود الأيسر كوسيلة للتعبير عن أفكارنا الداخلية. يفحص الكتاب أيضا خمس عادات غير فاعلة في التفكير وهي التي يقع فيها الأفراد خلال التفاعلات الصعبة، كما أنه يقدم خمس بدائل فاعلة للتفكير، وبفحص عاداتك في التفكير والبحث عن طرق أكثر فاعلية لذلك، تستطيع أن تتعلم كيف تواجه التفاعلات الصعبة بثقة، كما أنه يمكنك تجنب إلقاء اللوم على الآخرين والتغلب على الطرق الدفاعية في أثناء التفاعلات الصعبة، وأخيرا فإنه يمكنك من اتخاذ القرارات السليمة في مجال الأعمال.

(1) Harvard Business School publishing. Productive Business Daialogue. Boston: Harvard Business School publishing, (2002).

يوضـح هذا البرنامج للمديرين كيفيـة التعامل مع التفاعلات القائمـة على الحقائـق، وتقليـل الأساليب الدفاعيـة، واستخلاص أحسـن الأفـكار مـن المشاركين في هـذه التفاعـلات، وختاماً يقدم البرنامـج فكرة سلم الاستنبـاط (The ladder of inference) كأداة لمساعـدة المشاركين في حوار معـين لفهم الفرق بين الحقائق، والتفسـيرات والاستنتاجات، وكيف تؤدي هـذه التفرقة إلى تحسين إنتاجيـة الاجتماعـات والمناقشات، سوف نستطيـع ممارسة تطوير التفاعـلات التـي تزيد مـن قدرتك علـى التعلم واتخـاذ القرارات السليمة.



قائمة المراجع الإنجليزية

The following sources aided in development of this topic:

Alessandra, Tony, and Michael J. O'Connor, with Janice Van Dyke. *People Smarts: Bending the Golden Rule to Give Others What They Want*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1994.

Brinkman, Rick, with Rick Kirschner. *Dealing with People You Can't Stand: How to Bring Out the Best in People at Their Worst*. New York: McGraw-Hill, 1994.

Cava, Roberta. *Difficult People: How to Deal with Impossible Clients, Bosses and Employees*. Toronto: Key Porter Books Limited, 1990.

Delpo, Amy, and Lisa Guerin. *Dealing with Problem Employees: A Legal Guide*. Berkeley, CA: Nolo Press, 2001.

Friedman, Paul. *How to Deal with Difficult People*. Mission, KS: SkillPath Publications, 1994.

Harvard Business School Publishing. *Face-to-Face Communications for Clarity and Impact*. The Results-Driven Manager Series. Boston: Harvard Business School Press, 2004.

Interaction Associates. "Essential Facilitation." A four-day intensive workshop taught in cities across the United States.

Interaction Associates. "Facilitative Leadership: Tapping the Power of Participation." A three-day workshop taught in cities across the United States.

Interaction Associates. "Mastering Meetings." A two-day workshop taught in cities across the United States.

Personnel Decisions. *Successful Manager's Handbook: Development Suggestions for Today's Managers*. Edina, MN: Personnel Decisions International, 1992.

Stone, Douglas, Bruce Patton, and Sheila Heen. *Difficult Interactions: How to Discuss What Matters Most*. New York: Penguin Books, 1999.

Whitemyer, David. "Don't Just Do Something—Sit There." *Harvard Management Update* (December 2002).